



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Seuran kehittämissuunnitelma — Case Keravan Luistinseura ry

Immonen, Jenna
Metsola, Heidi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Seuran kehittämissuunnitelma
– Case Keravan Luistinseura ry

Immonen Jenna
Metsola Heidi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Immonen Jenna
Metsola Heidi

Seuran kehittämissuunnitelma - Case Keravan Luistinseura ry

Vuosi	2012	Sivumäärä	44
-------	------	-----------	----

Suomessa on tällä hetkellä noin 130 000 yhdistystä, joista urheiluseurojen osuus on lähes 20 000. Suomen Taitoluisteluliiton (STLL) alaisuudessa toimii tällä hetkellä 99 taitoluistelu-seuraa. Suomen hyvä menestys taitoluistelussa sekä muodostelmaluistelussa on tuonut lajin pariin uusia innokkaita harrastajia. Lajin suosio kasvaa tasaista vauhtia ja seurojen välinen kilpailu harrastajista on suurta. Vapaaehtoistoimintaan perustuvan yhdistyksen johtaminen tuo omat haasteensa alalle. Vaikka yhdistysten tarkoituksena ei ole tuottaa tulosta, on kuitenkin otettava huomioon talouden vakaus, jossa suunnittelu sekä ennakointi nousevat suureen rooliin.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on vahvistaa jo olemassa olevan yhdistyksen toimintasuunnitelmaa sekä tuoda siihen uusia ulottuvuuksia. Opinnäytetyö sisältää kaksi osaa, joista ensimmäisessä osassa paneudutaan yhdistyksen perustamiseen sekä hallinnointiin liittyviin perusasioihin ja toisessa osiossa paneudumme case yhdistykseemme Keravan Luistinseura ry:hyn. Yritämme sekä teorian että käytännön avulla luoda uutta mallia yhdistyksen johtamiseen ja hallinnointiin. Uuden teorian luominen ei ole tämän opinnäytetyön periaatteena, vaan hyödynnämme jo käytössä olevaa tietoa.

Yhdistyksille ei ole olemassa valmista liiketoimintasuunnitelman tai seuran kehittämissuunnitelman mallipohjaa, joten sovellamme olemassa olevia yrityksille suunnattuja liiketoimintasuunnitelmamalleja. Olemme myös jättäneet pois kohtia, jotka eivät suoraan sovellu yhdistystoiminnan arviointiin tai kehittämiseen.

Keravan Luistinseura ry on perustettu vuonna 1999 ja sen toiminta-alueena on Keskinen Uusimaa. Seurassa on tällä hetkellä luistelijoita 130 ja kahden päätoimisen valmentajan lisäksi seurassa työskentelee useita tuntivalmentajia. Seurassa voi harrastaa niin taito- kuin muodostelmaluistelua kilpa- tai harrastesarjoissa. Saimme seuralta toimeksiannon koskien yhdistyksen hallitustoimintaa. Tarkoituksenamme on selkeyttää organisaation toimintaa ja antaa ehdotelmia johtamiskäytänteisiin, jotta työskentelytavat tehostuisivat sekä loisivat yhdenmukaista linjaa pidemmälle aikavälille.

Immonen Jenna
Metsola Heidi

Improvement plan for sport society - Case Keravan Luistinseura ry

Year	2012	Pages	44
------	------	-------	----

There are about 130 000 societies in Finland at the moment and the number of sport societies is about 20 000. Finnish Figure Skating Association (FFSA) has 99 figure skating societies as members. Brilliant success in figure skating and in synchronized skating has increased the number of devotees. Popularity of the sport increases at constant speed and competition between societies is growing. Management of a society that is based on voluntary work brings challenges to this certain field. Although the purpose of societies is not to make profit it is important to keep the financial balance by planning and anticipating well.

The purpose of this practical thesis is to strengthen the society's existing operating plan and bring new dimensions to it. Thesis includes two sections and the first section deals with establishing and managing a society and the second part is dealing with our case Keravan Luistinseura ry. We are trying to create a new model for how to manage and lead by using theory and practice together. Creating a new theory is not the purpose of this thesis but to exploit existing information.

There is no existing business plan or improvement plan model for societies so we have to enforce business plan models designed for companies. Those parts of the business plan reference model that do not directly relate to the development and evaluation of society activities are left out.

Keravan Luistinseura ry was established in the year 1999 and its work area is Central Uusimaa. There are 103 skaters in the society at the moment and also besides of two head coaches there are many trainers. In the society you can practice figure and synchronized skating in competition and amateur divisions. We got the assignment from Keravan Luistinseura ry regarding society's executive committee work. Our mission is to clarify the work of organization and to give a few proposals for its management so that the working habits would become more effective and create a consistent line for longer time period.

Keywords society, establishing a society, business plan, figure skating

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	6
2	Yhdistyksen perustaminen	7
2.1	Rahoitussuunnitelma, liikevaihto ja tulos	12
2.2	Yhdistyksen verotus.....	13
3	Liiketoimintasuunnitelma	13
3.1	Missio ja arvot	15
3.2	Järjestöidea ja päästrategia	16
3.3	Yhdistyksen päätavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi	17
3.4	Markkinointiviestintä	17
3.5	Palvelustrategia	18
3.6	Liiketoimintaympäristö.....	19
3.7	Riskien arviointi	20
4	Keravan Luistinseura ry.....	21
4.1	Visio ja arvot	22
4.2	Seuran kassavirta.....	22
4.3	Kilpailuanalyysi	23
4.4	Riskianalyysi.....	24
4.4.1	Ulkoiset riskit	24
4.4.2	Sisäiset riskit ja haasteet	25
4.5	Markkinoinnin toteuttaminen	26
4.6	Vapaaehtoistyön johtamissuunnitelma	28
4.7	Johtosääntö	30
5	Lisäideoita toiminnan kehittämiseksi	30
5.1	Alumnitoiminta	30
5.2	Sponsoritoiminta	31
5.3	Varainhankinta.....	32
5.4	Harjoittelun monipuolistaminen.....	32
6	Yhteenveto	33
	Lähteet	34
	Liitteet.....	36

1 Johdanto

Suomen erinomainen menestyminen taito- ja muodostelmaluistelussa viime vuosina sekä median luoma kiinnostus lajia kohtaan ovat näkyneet myös harrastajamäärien kasvuna taitoluistelu-seuroissa. Suomessa on noin 20 000 urheiluseuraa, joista 99 toimii Suomen taitoluisteluliiton alaisuudessa. Toimeksiantajamme tässä opinnäytetyössä on Keravan Luistinseura ry, josta myöhemmin käytämme nimeä KeLS. Opinnäytetyömme tarkoituksena on vahvistaa jo olemassa olevan yhdistyksen toimintasuunnitelmaa sekä tuoda siihen uusia ulottuvuuksia. Harrastajamäärän kasvu on tuonut seuralle potentiaalisia uusia lahjakkuuksia, ja tämä on myös lisännyt kuluja ja tuonut uusia haasteita suurimmaksi osaksi vapaaehtoistyöllä toimivalle alalle. Keravan Luistinseuran hallituksen jäsenten suuri vaihtuvuus kausittain johtaa siihen, että hallitustyöskentely ei ole pitkäjänteistä, eivätkä menettelytavat kauaskantoisia.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda Keravan Luistinseuralle ehdotelma uudesta johtosäännöstä sekä selkeyttää hallituksen työskentelymetodeja. Lisäksi annamme myös uudistusehdotuksia, joilla autettaisiin harrastajia pysymään toiminnassa kausien välillä. Vastaavaa opinnäytetyötä liiketoimintasuunnitelman hyödyntämisestä yhdistystoiminnan alalla ei ole tehty, joten siksi halusimme luoda pohjan mallille. Opinnäytetyö on rajattu liiketoimintasuunnitelmaan ja siitä on jätetty pois kohtia, joita ei suoranaisesti voi hyödyntää yhdistystoimintaa käsiteltäessä. Yhtenä keskeisenä osa-alueena olemme nostaneet myös esiin vapaaehtoistyöntekijöiden johtamisen.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Työ koostuu kahdesta eri osasta. Ensimmäinen osuus koostuu teoriakokonaisuudesta, joka käsittelee yleisesti yhdistystoimintaa. Toisessa osuudessa perehdymme esimerkkitapaukseen, jonka uudistuskohtiin käytämme apuna ensimmäisen osan teoriakokonaisuutta. Aloitamme opinnäytetyömme johdannolla, jossa esittelemme työn tavoitteet, rajauksen sekä rakenteen. Tämän jälkeen seuraa teoriaosa ja case-yhdistys Keravan Luistinseura ry. Lopuksi olemme koonneet sekä uusia ehdotelmia, että yhteenvedon koko opinnäytetyöstämme, liitteitä ja lähdeluettelo unohtamatta. Teoriaosuudessa olemme käyttäneet lähteinä niin suomen- kuin englanninkielisiäkin teoksia. Keravan Luistinseuraa koskevia tietoja olemme saaneet seuran puheenjohtajalta ja seuran kotisivuilta. Lisäksi toinen opinnäytetyöntekijöistä työskentelee kyseisessä seurassa valmentajana.

2 Yhdistyksen perustaminen

Suomen perustuslain mukaan (13 §), jokaisella suomalaisella on vapaus perustaa yhdistys, kuulua yhdistykseen tai vapaus olla kuulumatta yhdistykseen. Näin ollen yhdistymisvapaus antaa suomalaisille oikeuksia, joiden mukaan jokainen suomalainen voi pyrkiä jäseneksi yhdistykseen, osallistua yhdistyksen toimintaan sekä erota yhdistyksestä milloin tahansa. Yhdistymisvapaus antaa siis perustuslain puitteissa suurehkon määrän vapautta kokoontua ja järjestää yhteistoimintaa. Perustettava yhdistys ei kuitenkaan lain mukaan saa olla lain tai hyvien tapojen vastaista toimintaa. Yhdistys tulee perustaa jotakin aatetta varten, jota sitten toteutetaan yhdistyksen toiminnassa. Yhdistykset tai järjestöt eivät saa harjoittaa esimerkiksi rikollista tai sotilaallista toimintaa. (Loimu 2010, 21-22.)

Yhdistyksen määrittelee kolme tunnusmerkistöä, joiden on täytyttävä, jotta yhdistys on virallinen. Yhdistyksen perustamiseen ja toimimiseen vaaditaan vähintään kolme jäsentä. Jäsenet voivat olla niin luonnollisia henkilöitä kuin oikeushenkilöitä tai näitä molempia. Toinen tärkeä asia yhdistykselle on sen ajama aate. Aatteellinen tarkoitus on kuitenkin kohtuullisen laajasti ymmärrettävä käsite ja voi niin ollen tarkoittaa montaa eri asiaa. Se voi olla aatesuunnan edistämistä tai vastustamista, jonkin ryhmän etujen valvontaa, hyväntekeväisyystoimintaa, palveluiden tuottamista yhdistyksen jäsenille tai muille kuin jäsenille sekä yhdessäolomahdollisuuksien tarjoamista jäsenille ilman varsinaista aatteellisuutta. Kuitenkaan yhdistys ei saa tuottaa taloudellista hyötyä itselleen ja siitä on myös säädetty määräykset erikseen yhdistyslaissa. Jäsenten auttaminen rahallisesti, tai muutoin taloudellisesti on mahdollista, mutta yhdistystoiminta itsessään ei saa tuottaa voittoa. Kolmas tunnusmerkki on yhdistyksen pysyvyyden tavoitteleminen. Riippuen yhdistyksen aatteesta, niiden elinkaaret ovat erimittaisia. Esimerkiksi urheilupalveluita tuottavan yhdistyksen toiminta jatkuu niin kauan, kuin sillä on jäseniä ja se on taloudellisesti kannattavaa. Lyhyempiaikaista aatetta edustavat yhdistykset voivat purkaa toimintansa tavoitteen saavutettuaan. (Loimu 2010, 23-24.)

Yhdistyksiä voi olla kahdenlaisia: rekisteröityjä tai rekisteröimättömiä. Rekisteröidyn yhdistyksen nimen perässä tulee joko lukea sanapari ”rekisteröity yhdistys” tai kirjaimet ”ry”, paitsi jos yhdistyksen säännöt ovat ruotsiksi, tulee nimen perässä lukea ”registrerad förening” tai kirjaimet ”rf”. Myös yhdistys-sanana voi korvata sanoilla seura, klubi, osasto, kerho tai englannin- tai ruotsinkielisillä vastineilla. (Loimu 2010, 24-25.)

Rekisteröimättömän yhdistyksen toiminta on yleensä pienimuotoista, eikä yhdistys ole oikeushenkilö, joten se ei voi järjestää yleisiä kokouksia, huvitilaisuuksia tai harjoittaa elinkeinotoimintaa. Rekisteröimättömän yhdistyksen toiminta on yleensä vapaamuotoisempaa kuin rekisteröidyn, sillä se voi järjestää toimintansa parhaalla mahdollisella tavalla, eikä sen jäsenten tarvitse olla yhdenvertaisia eikä päätöksenteon demokraattista. Yleensä rekisteröimättö-

mät yhdistykset kuitenkin toimivat samantapaisesti kuin rekisteröidytkin yhdistykset. Rekisteröity yhdistys on oikeushenkilö ja sillä on oikeus tehdä sopimuksia tai sitoumuksia, tosin ne koskevat vain yhdistystä itseään, eikä allekirjoittajia tai jäseniä. Rekisteröity yhdistys voi myös olla asianosaisena tuomioistuimessa sekä harjoittaa voittoa tuottamatonta elinkeinoa. Rekisteriin merkitsemisen edellytyksenä on, että viranomainen on tarkastanut yhdistyksen täyttävän määrättyt muotovaatimukset, jonka jälkeen se merkitään Patentti- ja rekisterihallituksen hallinnoimaan yhdistysrekisteriin. Suomessa toimii myös aatteellisten yhdistysten lisäksi julkisoikeudellisia yhdistyksiä, joihin ei sovelleta yhdistyslainsäädäntöä, vaan ne ovat perustettu lainsäädäntötoimien avulla ja niille on laein sekä asetuksin säädetty tehtävä. (Loimu 2010, 25-28.)

Yhdistyksen organisaatiokaavio riippuu hyvin paljon siitä, millainen sen jäsenkunta on. Koska yhdistyksemme on rekisteröitynyt yhdistys ja sen aatteena on taitoluistelupalveluiden tuottaminen omille jäsenilleen, keskitymme jatkossa vain rekisteröityä yhdistystä koskeviin asioihin sekä organisaatiokaavioon. Yhdistys, jossa on vain henkilöjäseniä, on hyvin yksinkertainen organisaatorakenteeltaan. Se koostuu vain yhdistyksestä itsestään, jota johtaa hallitus ja tämän alla ovat kaikki seuran jäsenet.

Rekisteröidyn yhdistyksen perustaminen on yksinkertaista, mutta sen täytyy täyttää yhdistyslain vaatimat vaatimukset. Rekisteröinti on toimenpiteenä vaivaton, mutta nopeus riippuu hyvin paljon vuoden ajasta sekä sen hetkisestä työtilanteesta Patentti- ja rekisterihallituksessa. Patentti- ja rekisterihallituksen verkkosivuilta löytyvät perustamisohjeet lomakkeineen ja ne antavat selkeän opastuksen perustajajäsenille. Rekisteröinnin kustannukset ovat noin 100 euroa.

Yhdistyksen jäsenistö voi koostua sekä luonnollisista henkilöistä että oikeushenkilöistä. Jäsenyyden synty voi tapahtua joko perustamiskokouksessa liittymällä perustajajäseneksi, tulla hyväksytyksi yhdistyksen jäseneksi hakemuksen perusteella tai sanallista tahdonilmausta käyttäen. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö on pitkään osallistunut yhdistyksen toimintaan ja hyväksynyt käyttäytymisellään yhdistyksen säännöt. Jäseneksi hakeminen hakemuksella voi tarkoittaa kahta asiaa. Joko jäseneksi hakeva tekee kirjallisen hakemuksen jäseneksi haluamistaan tai hän vain suorittaa jäsenmaksun yhdistyksen tilille. Pääasia on se, että henkilö on ilmaissut halukkuutensa liittyä yhdistyksen jäseneksi. Ellei säännöissä ole muuta mainittu, käsittelee yhdistyksen hallitus jäsenhakemukset ja tekee päätökset hakevien henkilöiden soveltumisesta yhdistyksen jäseneksi. (Loimu 2010, 45-48.)

Yhdistyksen jäsenistö muodostuu usein erilaisista jäsenlajeista, joilla jokaisella on oma tehtävänsä. Tavallista jäsentä kutsutaan varsinaiseksi jäseneksi ja tällaisella jäsenellä on kaikki oikeudet sekä velvollisuudet. Monia vuosikymmeniä mukana olleiden jäsenien jäsenmaksu

voidaan poistaa ja tällaiset jäsenet ovat vapaajäseniä. Lisäksi erilaisia jäsenlajeja ovat lepäävä jäsen, kunniajäsen, kannatusjäsen, opiskelijajäsen, koe- tai kokelasjäsen, eläkeläisjäsen tai eliittijäsen. Yhdistykset voivat säännöissään määritellä kunkin jäsenlajin maksut, velvollisuudet ja oikeudet, joita jäsenen tulee noudattaa. (Loimu 2010, 48-50.)

Yhdistys tai sen hallitus valitsee keskuudestaan yhden luottamushenkilön, joka tehtävä on vapaaehtoinen. Yleensä pienemmissä yhdistyksissä palkatta työskentelevä luottamusmies toimii esimerkiksi puheenjohtajan luottamustoimessa. Luottamushenkilön vastuu yhdistyksestä jakaantuu parlamentaariseen vastuuseen, siviilioikeudelliseen vastuuseen sekä rikosoikeudelliseen vastuuseen. Parlamentaarisella vastuulla tarkoitetaan sitä, että luottamustehtävään valittu henkilö nauttii koko toimintakautensa ajan valitsijoidensa luottamusta. Mikäli hän laiminlyö luottamustehtävänsä ja luottamus loppuu, voidaan luottamushenkilö erottaa toimesta saman tien. Epäluottamuslauselman syyn ei tarvitse olla selkeä, eikä sitä ole laissa määriteltä, vaan riittää siis vain se, että luottamus on loppunut henkilöön syystä tai toisesta. Vahingonkorvausvastuuseen kuuluvat kaikki luottamushenkilöt yhdistyksessä. Yhdistyslain 395:n mukaan hallituksen jäsen tai muu yhdistyksen toimihenkilö on velvollinen korvaamaan vahingon, jonka hän on toimessaan tahallisesti tai huolimattomasti aiheuttanut yhdistykselle. Rikosoikeudellinen vastuu on sama, kuin kenellä tahansa siviilihenkilöllä, eli lain rikkominen tuo rikosoikeudellisen vastuun, josta voidaan tuomita sakko- tai vankilarangaistukseen. (Loimu 2010, 145-150.)

Ilman yhdistyksen toimihenkilöitä, koostuivatpa ne sitten vapaaehtoisista tai palkansaaajista, ei yhdistys voi toimintaansa harjoittaa. On selvää, että tarvitaan johtaja, mutta myös muilla henkilöillä on yhdistyksen toiminnassa varsin tärkeä rooli. Hallitus koostuu suurimmaksi osaksi näistä toimijoista, jotka yhdessä pyrkivät saamaan yhdistyksen toiminnan kukoistamaan mahdollisimman pitkäjänteisen ja loogisen toiminnan seurauksena.

Yhdistyksen hallituksen puheenjohtaja on yleisesti ottaen toiminnan kannalta tärkein henkilö yhdistyksessä. Vaikka puheenjohtaja on vain hallituksen, ei koko yhdistyksen puheenjohtaja, hänen toimintansa muokkaa yhdistyksen ulkoista ilmettä ja vaikuttaa myös organisaation toiminnan tehokkuuteen. Hallituksen puheenjohtajan toimikauden pituus on määriteltä yhdistyksen säännöissä. Yleensä urheiluseuroissa, kuten case - tapauksessammekin, puheenjohtajan toimikausi on yksi vuosi. Puheenjohtajan täytyy lain mukaan olla täysivaltainen, eli 18- vuotta täyttänyt, eikä hän saa olla holhouksen alainen. Puheenjohtajan kotipaikka täytyy olla Suomessa, eikä hän saa olla asetettu konkurssiin. Konkurssissa olemisen kielto koskee myös muita yhdistyksen hallituksen jäseniä.

Puheenjohtajan toimivalta ei ole suhteutettavissa esimerkiksi yrityksen toimitusjohtajaan, sillä hänellä ei ole hallituksen yli yltäviä valtuuksia. Puheenjohtaja on lähinnä yhdistystoimin-

nan johtaja, joka omalla esimerkillään, karismallaan, puheillaan ja toiminnallaan saa luotua yhteis- ja talkoohenkeä koko yhdistykseen. Usein urheiluseuroissa vapaaehtoisista työntekijöistä koostuva yhdistys on vaikea johdettava, sillä vapaaehtoisten työmotivaation takana ei suoranaisesti ole työstä saatava rahallinen korvaus. Tästä syystä vapaaehtoisorganisaation johtajana toimiminen onkin usein haastavampaa kuin työyhteisön johtaminen. Puheenjohtajalta vaaditaan palavaa halua toimia yhdistyksen toiminnan hyväksi sekä innovatiivisuutta. Myös päämäärätietoisuus ja lannistumattomuus ovat tärkeitä ominaisuuksia. Hyvät sosiaaliset taidot, neuvottelutaidot, hyvä organisointi- ja delegointikyky vievät hyvän puheenjohtajan pitkälle. Puheenjohtajan on myös tunnettava ja kannettava hänelle asetetut vastuut sekä toimittava esimerkillisesti. Lakisääteisiä tehtäviä ovat erilaisten lakisääteisten asiakirjojen allekirjoittaminen, hallituksen ja toimihenkilöiden työn johtaminen, yhdistyksen ulkoisten suhteiden hoitaminen, yhdistyksen toiminnan kehittäminen sekä tärkeimpiin käytännön töihin osallistuminen. (Loimu 2010, 179-186.)

Vaikka yhdistyslaissa ei ole suoraa mainintaa varapuheenjohtajan toimesta, on selvää, että sellainenkin toimi hallituksessa kannattaa olla. Varapuheenjohtajan tärkein tehtävä on sijaita puheenjohtajaa kokouksissa ja tapahtumista, joihin hän on estynyt tulemasta. Varapuheenjohtajalla ei kuitenkaan ole allekirjoitusoikeutta sijaisuuden aikana. Varapuheenjohtajan varsinainen työ on olla puheenjohtajan työpari. (Loimu 2010, 186-187.)

Sihteerin tekemä työ on merkittävää yhdistyksen toimintaa ajatellen. Tosin sen arvostus saattaa jäädä vähälle, sillä sitä pidetään usein itsestäänselvyytenä. Sihteerin työhön kuuluvat pöytäkirjojen laatimiset, liiton ja viranomaisten ilmoitusten hoitaminen, toimintakertomuksen luonnoksen laatiminen, toimintasuunnitelman luonnoksen kokoaminen, jäsenrekisterin hoito, kokousvalmistelut sekä arkistointi. Myös tiedottaminen ja muut hallituksen antamat tehtävät kuuluvat sihteerille. Sihteerin työssä tarvitaan paljon organisointikykyä, itsenäistä työtoutta ja vastuuntuntoa. (Loimu 2010, 187-191.)

Taloudenhoitajaa voidaan myös yhdistyksessä kutsua rahastonhoitajaksi. Hän voi tulla yhdistyksen sisältä tai ulkopuolelta, mutta tärkein tarvittava ominaisuus on kirjanpidon ja taloushallinnon osaaminen. Taloudenhoitajan tehtävänä on maksuliikenteen hoitaminen, kirjanpidon- ja tilinpäätösten teko, käteiskassan hoito sekä veroilmoitusten laatiminen. (Loimu 2010, 191-192.)

Lisäksi yhdistys voi ottaa toimintaansa mukaan toiminnanjohtajan, joka työskentelee työsuhteessa olevana hallituksen alaisena toimihenkilönä. Toiminnanjohtajaa ei tule sekoittaa yrittäjämaailmassa käytettyyn toimitusjohtajaan. (Loimu 2010, 192-192.)

Yhdistyksellä on lain mukaan oltava tilintarkastaja tai toiminnantarkastaja. Yhdistyksellä voi olla käytössään myös nämä molemmat, jolloin auktorisoitu tilintarkastaja tarkastaa yhdistyksen toiminnan kirjanpitolain kohtien mukaan ja toiminnantarkastaja yhdistyslain mukaan, jolloin molemmat myös laativat näistä omat raportit. Toiminnantarkastajan tulee olla luonnollinen henkilö, jolla on taloudellista ja oikeudellista asiantuntemusta. Hänen tulee olla hallituskelpoinen, mutta riippumaton tarkastusta suorittaessaan. (Paasolainen 2010, 75-75.)

Jokaisessa yhdistyksessä on lain mukaan oltava hallitus. Hallituksesta voidaan myös käyttää nimitystä johtokunta. Hallituksessa tulee olla vähintään kolme jäsentä, joista yksi voi olla puheenjohtaja. Hallituksen jäsenet voivat olla yhdistyksen ulkopuolisia henkilöitä, mutta usein jäsenet tulevat yhdistyksen sisältä. Jäsenet (muut kuin perustajajäsenet) valitaan äänestyksen perusteella, mutta pienimmissä yhdistyksissä yleensä pelkkä tahdonilmaus riittää hallitukseen pääsemiseksi. Hallituksen jäsenellä on oikeus erota missä vaiheessa vain hallituksesta. Suurempien yhdistysten hallituksilla saattaa usein olla myös varajäseniä. Kun hallitus on saatu muodostettua, toimii se yhdistyksen säännöissä määritellyn ajan eli toimintakauden. Toimintakauden pituus voi olla vuodesta kahteen vuoteen, isoissa liitoissa jopa viisi vuotta. Mikäli uutta hallitusta ei saada heti toimintakauden loputtua muodostettua, jatkaa vanha hallitus toimintaansa, kunnes uusi hallitus on muodostettu. Hallituksen toiminta perustuu demokratiaan, eli päätökset tehdään enemmistöperiaatteella. Päätökset tehdään usein perinteisissä kokouksissa, mutta lain mukaan myös puhelin-, sähköposti- ja videokokoukset ovat lainvoimaisia. Kokous on päätösvaltainen, jos yli puolet hallituksen jäsenistä on paikalla tai osallistuu muutoin kokoukseen. (Loimu 2010, 151-163.)

Hallitukselle on lain mukaan säädetty tiettyjä tehtäviä hoidettavaksi. Tällaisia ovat jäsenluettelon pitäminen, yhdistyksen ja valtuutettujen kokouksen koollekutsuminen, yhdistyksen edustajana toimiminen, kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä huolehtiminen, yhdistyksen omaisuuden luovuttaminen konkurssiin jos varat eivät riitä, tilin- ja toiminnantarkastajan avustaminen sekä tilinpäätöksen allekirjoittaminen. Lisäksi lain mukaan hallitus voi hoitaa myös jäsenluettelotietojen luovuttamisen ulkopuolisille sekä jäsenten hyväksymisen yhdistykseen, ellei säännöissä ole toisin määrätty. Hallitus voi erottaa jäseniä, nostaa kanteen yhdistystä vastaan (jos yhdistys on tehnyt moitteenvaraisten tai mitättömän päätöksen), antaa yhdistyksen nimenkirjoitusoikeuden, myydä, vaihtaa ja kiinnittää yhdistyksen omaisuutta sekä toimia selvitysmiehenä yhdistyksen toiminnan purkautuessa. Yhdistyksen hallitustoimintaa kannattaa arvioida joka vuosi, jotta saadaan selville hallituksen onnistuminen ja sen kehittymistarpeet.

Yhdistystoiminnan kehittäminen on hyvin tärkeä asia yhdistyksissä, jotta jäsenmäärä saadaan pysymään tasaisena ja vapaaehtoistyöntekijät tehokkaina. Onkin syytä tarkastella seuran kehitystä ja innovatiivisuutta mahdollisimman usein sekä luoda yhteishenkeä talkootöiden te-

koon. Ulkomailla yhdistykset ovat usein hyvin tiiviitä ja muodostavat ns. perheitä. Varsinkin urheilupiireissä tämä on tuttua. Kuten Loimu toteaa vastuunjako, uusien asioiden kokeilu, uusien hallitusjäsenten hyvä perehdyttäminen ja asioiden priorisointi ovat yhdistysten pitkäaikaisen tasaisen kehityksen kannalta huomioitavia ja tärkeitä asioita. Oman yhdistyksen ongelmien tunnistaminen ja niihin ripeästi tarttuminen helpottavat yhdistyksen toimintaa huomattavasti.

Yhdistyksen markkinat eivät ole aivan yhtä selväjakoiset kuin esimerkiksi yrityksellä. Yhdistys perustetaan jonkin aatteen vuoksi ja tällöin markkina-alueena ovat kaikki jotka aatetta tai yhdistyksen ideaa kannattavat. Yhdistyksen markkinat määräytyvät täysin yhdistyksen toiminnan mukaan. Jotkin yhdistykset halutaan pitää pienimuotoisina, jolloin markkinatkin pidetään rajattuna, kun taas kannatusyhdistykselle tai vaikkapa poliittiselle yhdistykselle koko maailma voi toimia markkina-alueena.

Johtosääntö on oikeusnormi, jota noudattamatta jättänyt viranhaltija voidaan tuomita virkavirheestä. Johtosäännöt ovat yhdistyksen sisäisiä normeja, jotka määrittelevät toimihenkilöiden toimintavallan rajat ja tehtävät sekä antavat menettelyohjeita. Hallituksella on valtuudet muokata johtosääntöjä ja tarpeen tullen muodostaa ne keskustelun ja äänestyksen jälkeen uudelleen. Hallituksen toimivalta, tehtävät sekä kokoonpano ovat johtosäännön muodossa ilmoitettu yhdistyksen säännöissä. Niiden mukaan toimitaan kokouksissa ja hallituksessa menetellään tietyn ennalta sovitun kaavan mukaan. Jos johtosääntöä halutaan muuttaa, se tulee voimaan sovittuna ajankohtana ja tällöin se kumoaa aiemman säännön. Johtosääntöä ei luonnollisesti kannata asettaa määräaikaiseksi, vaan sitä sopiessa pyritään pysyvään sääntöön. Hallituksen määrittäessä toimitettävien rajoja, se hyväksyy tarpeelliseksi koetut johtosäännöt. Esimerkiksi hallintosääntö määrää hallituksen kokoontumisesta ja siihen liittyvistä seikoista. (Rautiainen 2011, 16-18.)

2.1 Rahoitus suunnitelma, liikevaihto ja tulos

Yhdistys ei saa tehdä liiketoiminnallista tulosta, vaan sen tarkoituksena on tuottaa jäsenilleen palveluita. Tämän takia yhdistyksen talouden suunnittelu useaksi toimintakaudeksi eteenpäin on suotavaa, jotta pystytään takaamaan yhdistyksen vakaa talousasema. Rahoitus suunnitelma tai -laskelma auttaa yhdistyksen hallitusta seuraamaan ja kartoittamaan taloudellista tilaa sekä reagoimaan ajoissa mahdollisiin suurempiin haasteisiin. Joka vuosi hallitus laatii toimintakertomuksen, jossa käydään läpi tilikauden aikana olleet tapahtumat ja toiminta sekä suunnataan katse myös tulevaan. Toimintakertomuksen sisältö on vapaamuotoinen, mutta mitä tarkempi se on, sitä helpompi sitä on jälkeenpäin tarkastella. Varsinkin asetettujen taloustavoitteiden toteutuminen on analysoitava tarkoin, jotta seuraavalle kaudelle laadittava talousarvio olisi mahdollisimman totuudenmukainen. Hallituksen tulee vuosikokouksessaan käsitellä

myös yhdistyksen tilinpäätös. Tilinpäätösasiakirjat ovat samoja kuin yritykselläkin eli tilinpäätös koostuu tuloslaskelmasta, taseesta sekä mahdollisesta tase-erittelystä. (Loimu 2010, 93-99.)

Pääasiallisena jakona tuloslaskelmassa tulot ja kulut jaetaan kahteen ryhmään; varsinaiseen toimintaan ja satunnaiseen toimintaan. Varsinaisen toiminnan tuotot ja kulut tulevat siis yhdistyksen aatteen toteuttamisesta, mutta satunnaiset muut erät eivät suoranaisesti liity yhdistyksen perustoimintaan. Henkilöstökuluihin luetaan palkat sekä palkkiot, ja pitkävaikutteisten menojen jaksotuskulut ovat poistoja. Jäsenmaksut ovat yleisesti ottaen varainhankintatuloja ja niin ovat myös tapahtumien järjestämisestä tai varainkeruusta syntyneet tuotot. Poistoerojen muutokset eivät välttämättä esiinny jokaisen aatteellisen yhdistyksen tuloslaskelmassa. Vapaaehtoisten varausten muutos liittyy yhdistyksen varausten lisääntymiseen tai vähentymiseen. Tätä on kuitenkin pyritty tiukentamaan, ja varauksia saa nykyään tehdä vain verotukseen perustuvan syyn nojalla. (Loimu 2010, 93-99.)

2.2 Yhdistyksen verotus

Yleisesti ottaen yhdistykset eivät ole tuloverovelvollisia Suomessa. Tämä siksi, koska ne ovat yleishyödyllisiä yhteisöjä. Jos yhteisö on vain jonkin tietyn henkilöpiirin käytössä tai tavoittelee jäsenilleen taloudellista etua, ei sitä kuitenkaan katsota yleishyödylliseksi yhteisöksi. Urheiluseurat kuitenkin lukeutuvat tähän, joten niiden ei tarvitse maksaa tuloveroa. Elinkeino-veroa yhdistys joutuu maksamaan toiminnastaan sekä myös kiinteistöveroa, jos yhdistyksellä on hallussaan kiinteistö. Arvonlisäverovelvolliseksi yhdistyksen tulee hakeutua silloin, jos sen liikevaihto kalenterivuoden aikana on yli 8500 euroa. Arpajaisveroa maksetaan arpajais-tuotoista tietty prosentti sen mukaan, onko arpajaistuottoa saatu yksinoikeudella järjestetyistä arpajaisista, tavara-arpajaisista, bingopeleistä tai vastaavista. Vero tulee tilittää oma-aloitteisesti verojen tilinsiirtolomakkeella. (Loimu 2010, 208-216.)

3 Liiketoimintasuunnitelma

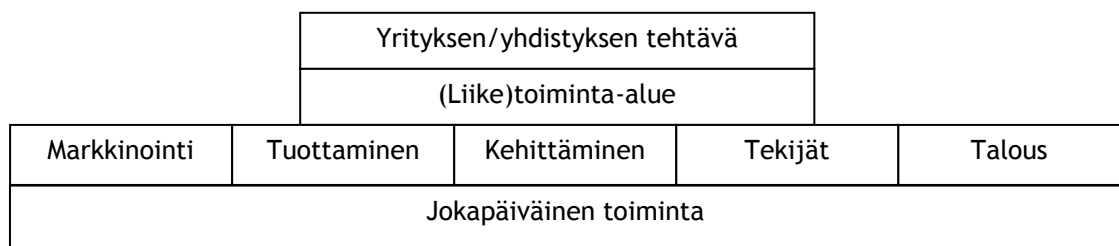
Yritystä perustettaessa tehdään liiketoimintasuunnitelma. Sen tarkoituksena on olla monipuolinen työväline, jossa selkeytyvät yrityksen idea, sen vahvuudet ja heikkoudet, uhat, markkinat, rahoituksen tarve ja suhde muihin samalla alalla toimiviin kilpailijoihin. (Pitkämäki 2000, 9). Liiketoimintasuunnitelmaa ei yleensä laadita yhdistyksille, koska yhdistyksen toiminta ei ole yritysmaailmalle tyypillistä, mutta jalostamalla hieman liiketoiminnan osa-aloja, voidaan sitä myös käyttää hyvin yhdistystoiminnan kehityksen työkaluna.

Liiketoimintasuunnitelma tulisi laatia hyvin ja huolellisesti. Siihen tulisi pystyä nojautumaan tärkeiden päätösteon hetkillä ja tehtyjen ratkaisujen tulisi heijastaa yhdenmukaisuutta liike-

toimintasuunnitelman kanssa. Siihen tulee kirjata myös omasta mielestä päivänselvät ja yksinkertaisimmatkin asiat. (Pitkämäki 2000, 10.)

Tärkein asia liiketoimintasuunnitelmassa on toiminnan jäsentely loogisiin ja tarpeeksi selkeisiin osioihin, jotta se nivoutuisi eheäksi ja toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi. Kaiken kirjoittaminen muistiin saattaa tuoda uusia näkökulmia mieleen ja siksi suunnitelmaa on hyvä kirjoittaa pienissä osissa kerrallaan. (Pitkämäki 2000, 10-11.)

Jäsentämisen kaavio voisi olla Pitkämäen kirjassaan esittämän kaltainen hieman mukailtuna.



Kuva 1. Liiketoimintasuunnitelman jäsentäminen. (Pitkämäki 2000,11.)

Kaavion tarkoitus on ilmentää sitä, kuinka jokapäiväisen toiminnan lisäksi on olemassa viisi erilaista sektoria, jotka ovat yhtä tärkeitä keskenään toimivan yrityksen tai yhdistyksen kannalta. Yhden tai useamman alueen laiminlyöminen niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessakin horjuttaa toimintaa pitkällä tähtäimellä. (Pitkämäki 2000, 11.)

Liiketoimintasuunnitelma tehdään ennen kaikkea yrityksen tai yhdistyksen takana toimivia henkilöitä varten, mutta sitä saatetaan tarvita myös sidosryhmäyhteistyössä. Rahoittajat, niin yritykset kuin yksityiset henkilötkin, ovat kiinnostuneita näkemään miten liiketoimintasuunnitelma on tehty. Liiketoimintasuunnitelma on jälkepäin myös keskusteltava ja analysoitava, jotta sen toimivuus todetaan myös käytännössä. (Pitkämäki 2000, 11-13.)

Suunnitelman tärkein asia on se, että se todella on kyseisen yhteisön oma tuotos. Vaikka ulkopuolisen apua voi käyttää tietojen keräilyyn tai mielipiteiden kysymiseen, vain yhteisö itse tietää, miten haluaa toimintaansa tehdä ja kuinka se heidän mielestään toimii parhaiten. Yhdistyksessä, jossa johtokunnan henkilöt vaihtuvat tietyin väliajoin, on hyvä jokaisen kauden jälkeen käydä liiketoimintasuunnitelma läpi ja uusien johtokuntalaisten aloittaessa kertoa suunnitelman tärkeydestä. (Pitkämäki 2000, 15-16.)

On olemassa erilaisia liiketoimintasuunnitelmamalleja, joiden aikajänne vaihtelee. Malleja ovat esimerkiksi lyhyt liiketoimintasuunnitelma, laajennettu liiketoimintasuunnitelma, operatiivinen liiketoimintasuunnitelma sekä näiden yhdistelmä. Pienten yritysten käytössä on usein

lyhyt liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää noin 10-15 sivua. Siinä tärkeimpinä kohtina ovat yrityksen perustaminen, rahoitus, toiminnan aloitus ja kuinka toiminta saadaan kannattamaan. Sen tulee kuitenkin yhtäläillä pidempiin verrattuna sisältää myös kaikki tarvittava informaatio. Laajennetussa liiketoimintasuunnitelmassa sivuja on noin 20-40 ja yrityksen toiminnot ovat eritelty yksityiskohtaisemmin. Tämä voidaan toteuttaa, kun yritys on kasvanut hieman pk-yritystä isommaksi ja tehdään pidemmän ajan kattavia suunnitelmia. Operatiivinen liiketoimintasuunnitelma toimii lähinnä johdon työkaluna ja voi hyvinkin sisältää 40 sivusta 100 sivuun hallinnollista informaatiota. (Schwetje & Vaseghi 2007, 4-5.)

3.1 Missio ja arvot

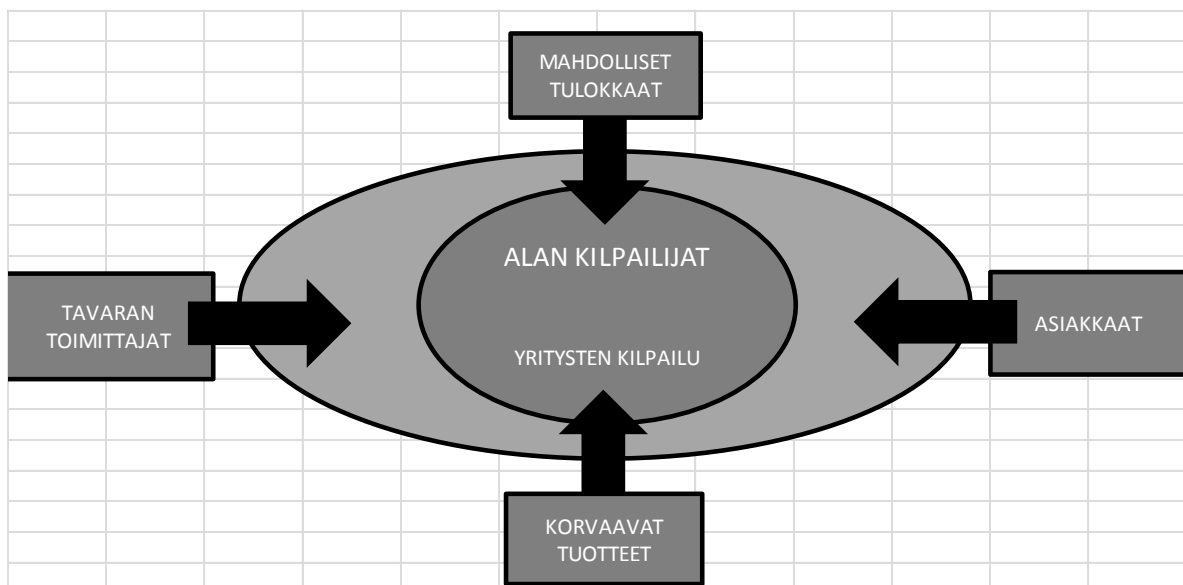
Mission tarkoituksena on kuvailla lyhyesti ja ytimekkäästi yritystä, sen tarkoitusta sekä toimintamalleja ja arvoja. Missio kertoo, millä keinoin yritystä tai yhdistystä aiotaan viedä kohti tavoitteitaan. Arvot luovat pohjan sille, mitä yhdistys pitää tärkeänä. Niin visio, missio kuin arvot antavat suuntaa siitä millaista toimintaa ylipäätensä ollaan harjoittamassa ja näiden tulee olla esillä kaikkien nähtävänä. Tarkoituksena on luoda punainen lanka, jota seurataan mahdollisimman paljon toimintaa harjoitettaessa. Tämä luo pysyvyyttä toimintaympäristössä ja antaa työntekijöille ohjeet siihen, miten yrityksessä tai yhdistyksessä toimitaan ja mitä pidetään erityisen tärkeänä. Kuten aiemmin mainittiin, olisi erittäin hyödyllistä pohtia, mitkä ovat juuri kyseisen yrityksen tai yhdistyksen liiketoimintaympäristöä koskevat arvot ja kuinka motivoitunut sen johto on osallistumaan sekä vaikuttamaan tärkeisiin asioihin ja kuinka sitoutunut se on ohjaamaan koko henkilöstöä. Mitä paremmin missio ja arvot tuodaan henkilöstölle ilmi, sitä paremmin niitä pystytään noudattamaan, joka johtaa siihen, että toiminta etenee oikeaan suuntaan. Parhaimmillaan henkilöstö todella uskoo toimivaan missioon sekä pitää arvoja oikeanlaisina ja toteuttamisen arvoisina. (Schwetje & Vaseghi 2007, 35-37.)

Yhdistystoiminnassa olisi hyvä lähestyä arvojen päättämistä hieman eri näkökulmasta kuin yritystoiminnan. Yhdistystoiminnan kannalta olisi hyvä suunnitella yleiset arvot, jotka ovat kuitenkin tarpeeksi tarkat, jotta niiden perusteella todella voidaan asettaa päämääriä. Liian tarkat päämäärät voivat puolestaan rajoittaa toimintaa liikaa, jos niiden tarkkaan noudattamiseen ei olisikaan mahdollisuutta. Yleensä järjestön arvoiksi muodostuvat esimerkiksi demokraattisuus, tehokkuus, tuloshakuisuus, jäsenten arvostaminen sekä ihmisläheinen johtamistyyl. Jotta arvoista olisi todella hyötyä, olisi hyvä muodostaa ne käytännönläheisempään muotoon ja asettaa tavoitteet keskipitkällä tähtäimellä, eli noin 2-3 vuodessa saavutettaviksi. Kun päämäärät ovat selvillä, olisi hyvä vielä verrata niitä lähtökohta-analyysiin, toiminta-ajatukseen ja järjestöideaan. Niin kauan kun päämäärien hallinta ei hajaudu liikaa, yhdistys toimii tehokkaasti, liittyivätpä päämäärät sitten suoraan järjestön varsinaiseen toimintaan tai eivät. (Loimu 2000, 188-189.)

3.2 Järjestöidea ja päästrategia

Yritystoimintaa tutkiessamme käsittelemme liikeideamallia, mutta koska opinnäytetyömme suuntautuu yhdistystoimintaan, otamme esille vastaavan mallin, järjestöidean. Toiminta-ajatuksen selvittyä mietitään yhdistykselle järjestöidea. Siihen sisältyy kolme menestystekijöitä kuvaavaa ulottuvuutta, jotka ovat markkinalohko, tuotteet ja palvelut sekä rakenne, voimavarat ja tapa toimia. Markkinalohkossa pohditaan sitä, ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita sekä keitä sellaisiksi haluttaisiin ja miltä alueelta. Tuotteiden ja palveluiden osiossa pohditaan puolestaan sitä, mitä yhdistys tosiasiaissa asiakkailleen tuottaa. Rakenne, voimavarat sekä tapa toimia hahmottavat sen, miten yhdistyksen olisi hyvä toimia, jotta se menestyisi ja saisi toiminta-ajatuksen toteutumaan. (Loimu 2000, 186-187.)

Strategiaratkaisujen pohjustukseen tarvitaan tietoa ja sitä saadaan yhdistelemällä niin ympäristöanalyysistä, kilpailija-analyysistä, strategisesta tuote- ja markkina-analyysistä sekä tuotesalkkuanalyysistä saatua informaatiota. Uskomme, että yhdistyksemme toimintaa tehostettaessa yksi oleellinen strategiamalli olisi Porterin kilpailija-analyysi.



Kuva 2. Porterin kilpailija-analyysi. (Rope 1994, 106.)

Kuvion keskelle on kuvailtu yritysten välinen kilpailu. Nuolen mennessä ylöspäin kilpailu kovee ja alaspäin mennessä se helpottuu. Kilpailua muokkaavia tekijöitä ovat nykyisten kilpailijoiden poistuminen markkinoilta ja uudet mahdolliset tulokkaat, jotka astuvat markkinoille. Edellä mainittujen lisäksi muokkaavia tekijöitä ovat korvaavat palvelut, jotka voivat vähentää kysyntää markkinoilla sekä asiakkaat, jotka saattavat siirtyä esim. itse tuottamaan palvelua, joka vie tietotaitoa muualle kiristäen kilpailua.

Kaikki kilpailutilanteeseen vaikuttavat tekijät olisi syytä huomioida, jotta niihin pystyttäisiin vastaamaan strategisissa linjauksissa. Kilpailutilanne vaihtelee kausittain ja joskus yritykset sekä yhdistykset saavat toimia hyvinkin rauhallisessa kilpailutilanteessa. Toisin kun yleisesti ajatellaan, kilpailu ei välttämättä siis aina vain kiristy. (Rope 1994, 106-107.)

3.3 Yhdistyksen päätavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi

Yhdistyksen päätavoitteet voidaan kiteyttää missiossa ja sitä avaavissa päämäärissä. Päätavoitteita mietittäessä voidaan asioita miettiä hieman eri suunnalta. Koska tavoite ei kuvaa tekemistä vaan asioiden tilaa, olisi hyvä miettiä minkälaisia taitoja, tietoja ja asenteita yhdistys tahtoo osallistujiensa omaksuvan. Kun asiaa on mietitty tästä näkökulmasta, selviää myös se, miten nämä edellä mainitut seikat vaikuttavat järjestön toimintaan. Hyvä tavoite on haasteellinen, saavutettava, mitattava, sopiva ja hyväksyttävä. Haasteellisuutta tavoitteelle saadaan sillä, ettei sen toteuttaminen ole itsestäänselvyys, vaan sen toteutumisen eteen on tehtävä töitä. Se, että tavoite on kuitenkin saavutettavissa, on erittäin oleellista, täytyyhän henkilöstönkin pystyä uskomaan saavutettavuuteen.

Jotta selviäisi, kuinka tavoitteesta on suoriuduttu, olisi hyvä löytää jonkinlainen mittari sille, kuinka hyvin työ on tehty. Mittaaminen voi olla haasteellista, jos objektiivista mittaria ei ole, mutta joskus pelkkä tuntuma voi osoittaa, onko tavoite saavutettu. Sopivuus mitataan sillä, edistääkö se toiminta-ajatusta ja hyväksyttävyys selviää puolestaan sillä, kuinka hyvin henkilöstö on sitoutunut tavoitteisiin sekä niiden toteuttamiseen. (Loimu 2000, 190-191.)

3.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän tarkoituksena on vaikuttaa ostopäätöksen tekemiseen sekä aikaansaada lähettäjän ja vastaanottaja välille yhteinen käsitys tuotteesta tai palvelusta sekä sen toimintatavoista. Sen edistämiseksi on olemassa erilaisia keinoja, kuten henkilökohtainen myyntityö, mainonta, menekinedistäminen, suhdetoiminta, julkisuus ja sponsorointi. Koska esimerkki yhdistyksemme on urheiluseura, markkinointiviestinnän tärkeitä osa-alueita ovat mainonta, suhdetoiminta, julkisuus ja sponsorointi. Mainontaa tehdään lähinnä lehtien ja erilaisen mainosten kautta. Uusia kursseja ja tapahtumia voi mainostaa esittein esimerkiksi kouluissa, kaupoissa ja muilla julkisilla paikoilla. Lehtimainonta kauden alkaessa on erittäin tehokasta ja ihmiset saavat tietoa kyseisestä harrastusmahdollisuudesta. Mainoksissa on hyvä mainita selkeästi yhteystiedot sekä kotisivun osoite, josta ihmiset saavat lisätietoa seurasta ja sen toiminnasta. Internetissä on nykyään myös monia eri kanavia, joiden kautta yhdistystä pystyy mainostamaan. Suhdetoiminta, julkisuus ja sponsorointi kulkevat käsi kädessä. Suomen menestys taitoluistelussa on herättänyt ihmisten kiinnostusta yhä enemmän lajia kohtaan ja

monien luistelijoiden esiintyminen erilaisissa mainoksissa tuo myös lajia esille. Julkisuutta saadaan tietysti myös hyvästä kilpailumenestyksestä, joka näkyy median kautta ilmaisena mainoksena. Sponsorointi sekä hyvät suhteet alalla toimiviin ihmisiin liittyvät monilla tavoin seuratoimintaan ja sen eri tasoihin.

Markkinointiviestinnän suunnittelussa on tärkeää tuntee kohdeyleisö ja sen toteutus puolestaan niin, että organisaatiota tuodaan lähemmäs sidosryhmän tarpeita. Kohderyhmän oppii parhaiten tuntemaan asiakaskontakteista syntyvillä kokemuksilla. On osattava myös kuunnella sidosryhmiä. Markkinointiviestinnän tulee sisältää ne viestinnän osa-alueet, joiden tarkoituksena on luoda sidosryhmien välille sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuteen. Parhaassa tapauksessa viestinnän avulla pystytään vaikuttamaan sekä tunnettavuusongelmiin sekä mielikuvaongelmiin. (Vuokko 2003, 12-19.)

Markkinointisuunnitelmaa tehtäessä on otettava huomioon markkinoiden muuttuminen ja kysynnän määrä. Se vaikuttaa osaltaan viestinnän onnistumiseen. Erilaiset riskit ja kilpailijoiden viestintä kannattaa ottaa huomioon ja omaa toimintaa kannattaa verrata siihen jotta selviäisi, mikä toimii ja miksi. Liiketoimintasuunnitelmaan olisi hyvä sisällyttää ainakin kolme erilaista mallia markkinoinnin osalta ja sitä tulisi uudistaa markkinatilanteen mukaan. On tärkeää osata muuttua ja mukautus markkinoiden muuttuessa. (Schwetje & Vaseghi 2007, 75-76.)

Ennen kaikkea markkinointisuunnitelmaa tehtäessä on saatava selkeä ja yhtenäinen kuva siitä, millainen yrityskuva, tässä tapauksessa yhdistyskuva, muodostuu. Yhdistyksen identiteetti kertoo millainen yhdistys todella on. Identiteetti pitää sisällään sen vision, strategian, järjestöidean sekä tavoitteet esimerkiksi juuri markkinoinnissa ja kilpailutilanteessa. Profiili puolestaan muodostuu niistä tekijöistä, joilta yhdistys haluaa näyttää ulospäin. Imago ei siis suoranaisesti tarkoita samaa asiaa kuin profiili, koska imago muodostuu kohderyhmän keskuudessa. Yhteisökuva muodostuu toisin sanoen kohderyhmän keskuudessa (tulkinnat, asenteet, luulot jne.), eikä se ole sellaisenaan yhdistyksen lähettämä. (Design Management 1994, 26-28.)

3.5 Palvelustrategia

Palvelustrategiaa kartoitettaessa otetaan selville, miten yhdistys haluaa palvella asiakkaitaan. Strategian ja toteutukseen kannattaa laatia kunnollinen aikataulu, ja tiedottamisen on oltava tehokasta. Strategian voi rakentaa käyttämällä hyväkseen erilaisia työkaluja, jotka kartoittavat sitä, millaista palvelua kannattaa tarjota ja mikä tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Yksi mahdollinen strategiamalli on SWOT-analyysi, jonka tarkoituksena on kartoittaa yrityksen tai yhdistyksen uhat, vahvuudet, mahdollisuudet ja heikkoudet. Kaikki nämä neljä osa-aluetta yhdistämällä ja analysoimalla selviää millä keinoin palvelutuotantoa pyritään uudistamaan hallitusti. Osa-alueiden kannalta on tärkeää ennakoida tulevaisuuden muutokset ja se kuinka

niihin tulisi reagoida. Tulevaisuutta ajateltaessa kannattaa ottaa huomioon kaikki yhdistyksen osa-alueet niin toimintaympäristöineen kuin henkilöstöineen. (Rope 1994, 95.)

Kohderyhmän toiveiden kartoittaminen on erittäin tehokasta, kun palvelustrategiaa kehitetään, koska silloin voidaan havaita niitä mahdollisuuksia, joilla voidaan tarjota asiakkaille enemmän kuin kilpailijat. Asiakkaiden toiveet kannattaa kuitenkin huomioida niin, että ne toimivat myös pitkällä aikavälillä. Yhdistyksen kannattaa toki sopeutua ajan tarpeisiin, mutta heittelehtiminen suunnasta toiseen nopeasti saattaa vaikuttaa yhdistyksen profiiliin ja siitä muodostuvaan mielikuvaan ja imagoon haitallisesti. (Kaario 2003, 71-73.)

3.6 Liiketoimintaympäristö

Yhdistykselle on tärkeää määritellä liiketoimintaympäristö, jotta asiakkaat sekä markkinointi osataan kohdistaa parhaalla mahdollisella tavalla ja tuotteita tai palveluita saadaan mahdollisimman paljon myytyä. Samaa ajattelutapaa voidaan soveltaa yhdistystoimintaan. Vaikka yhdistys ei tee liiketoimintaa maksimaalisen tuloksen takia, on sille kuitenkin tärkeää löytää tarpeeksi jäseniä, jotta toiminta pysyisi kannattavana. Liike-elämässä toimintaympäristön analysointia pidetään hyvin merkittävänä osana liiketoimintasuunnitelman laatimista, jotta osataan ennalta aavistaa mahdolliset uhat sekä kannattavat toiminnot. Yrityksen toimintaympäristöanalyysiin otetaan huomioon taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät, teknologiset tekijät, kilpailulliset tekijät, sosiaaliset ja kulttuuritekijät, globalisaatio sekä eettiset ja ekologiset tekijät. Näin laajasti ei yhdistyksen toimintaympäristöä kannata ryhtyä tutkimaan, sillä kyse on aatteen vuoksi perustetusta yhdistyksestä, jonka jäsenet ostavat ja käyttävät palveluita. Tietysti kannattaa ottaa huomioon että taloudellinen tilanne yhteiskunnassa näkyy hyvinkin voimakkaasti kalliimpien lajien harrastajamäärissä. Seura itsessään ei vain voi asialle mitään, sillä kaupungin jäähinnat ovat kiinteät kaikille ja valmennuksesta on maksettava työehtosopimuksen mukainen palkka. Poliittisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä ei suuremmin ole vaikuttamassa. Teknologisina tekijöinä voidaan pitää mahdollisia uusia jääjäljitelmiä, vaikka tällä hetkellä muovijää on tarkoitettu lähinnä jääkiekkoilijoiden ja ringetinpelaajien käyttöön. Kilpailullisiin tekijöihin kannattaa paneutua, sillä tämä on ainoa asia, mikä erottaa saman alan yhdistykset toisistaan. (Jylhä 2001, 42.)

Mahdollisimman hyvien ja toimivien sekä innovatiivisten kilpailuetujen löytäminen ennen muita tuo varmasti lisää jäseniä yhdistykseen. Sosiaaliset ja kulttuuritekijät ovat osa yhdistystä, niin sen toimintatapoja kuin arvostustakin. Lajikohtaiset käyttäytymismallit ja toimimismallit ovat kaikilla saman lajin urheiluseuroilla suhteellisen samanlaiset, mutta uudistuminen ja innovatiiviset ratkaisut niin valmennuksessa kuin markkinoinnissakin tuovat omat haasteet. Taitoluistelu on itsessään hyvin globaali laji, sillä lajisäännöt ja arvointiperusteet ovat kaikkialla maailmassa yhteiset. Niiden muuttuminen muuttaa myös seurasolla toimintaa.

Järjestötoimintaa ajatellen liiketoimintaympäristöanalyysin lisäksi on mahdollista miettiä myös lähtökohta-analyysia, jonka tavoitteena on selvittää toiminnan nykytilanne. Sidosryhmillä on luonnollisesti omat odotuksensa ja niihin on varauduttava. On myös hyvä hahmottaa toimintaympäristön muutoksia sekä tehdä nykyisten palveluiden analyysi. Yhdistys tarvitsee toimiakseen jäseniään, joten myös heidän odotuksensa olisi hyvä ottaa mahdollisimman hyvin huomioon. Olisi hyvä miettiä, miksi juuri nämä jäsenet ovat tämän yhdistyksen jäseniä, mitä he odottavat, miten he eroavat muista potentiaalisista jäsenistä ja olisiko heillä jokin muu vaihtoehto olemassa. Olisi viisasta miettiä myös, mitkä ovat yhdistyksen tarjoamia keskeisiä palveluita ja tuotteita, miten jäsenet niitä hyödyntävät ja vastaavatko ne jäsenten odotuksia. Muita sidosryhmiä ei kannata unohtaa, ja olisikin hyvä ottaa selville keskeiset yhtiökumppanit sekä vastapelurit, syy miksi he ovat juuri niitä, sekä mitä kaikkea he odottavat kyseiseltä yhdistykseltä. Lisäksi olisi hyvä selvittää, mitkä organisaatiot kilpailevat samoista ja jäsenistä sekä missä suhteessa ne ovat joko huonompia tai parempia. Lopuksi tulisi miettiä mitä toimintaympäristössä on tapahtumassa. Se miten lainsäädännölliset asiat vaikuttavat, ihmisten arvot, jäsenten käyttäytyminen ja kiinnostus sekä yhteistyökumppaneiden toiminta ovat kaiken kaikkiaan erittäin huomioonotettavia tekijöitä. (Loimu 2000, 182-184.)

Liiketoimintaympäristön tulevaisuuden hahmottaminen on oleellista, jotta pystyttäisiin luomaan menestyksekkäitä liiketoimintainnovaatioita. Tulevaisuuden hahmottamiseen on monenlaisia menetelmiä, joista voisi mainita esimerkiksi skenaarioanalyysit eli vaihtoehtoisten tulevaisuuspolkujen etsintä, top10 - menettely eli ilmiöt kuvattu 10-kärjessä listoilla ja delphi-tekniikat eli monivaiheinen ja tarkentuva asiantuntijakysely. Menetelmiä on kuitenkin lukuisia muitakin, ja niistä on hyvä valita juuri omaa toimintaa kehittävät menetelmät. Yrityksen tai yhdistyksen toimintaympäristön tulevaisuutta voi kuvata myös kolmion avulla. Sen kärkiin sijoitetaan kolme tärkeää osa-aluetta, jotka ovat tulevaisuuden hahmottaminen, tulevaisuuskeskustelu sekä tulevaisuuteen vaikuttaminen. Kolmion sisälle sisältyy kuusi tärkeää kohtaa, jotka ovat arvot, avoimuus, osallistuminen, vaikuttaminen, sitoutuminen ja ohjaaminen. (Sjöholm 2010, 77-78.)

3.7 Riskien arviointi

Riskientarkastelu on kaiken kaikkiaan erittäin tärkeää. On otettava huomioon tulevaisuutta ajatellen sekä erittäin suuret riskit ulkopuoliset riskit että yrityksen ottamat hallitut riskit. Toimintamallien uudistamiseen ei riitä pelkkä perusvarma työskentely, vaan harkittuja riskejä ottamalla saadaan suurempia edullisia muutoksia aikaan. Riskienhallinnan kannalta tulisi ottaa huomioon, miten todennäköistä on, että mahdollinen riski toteutuu. On myös mietittävä, mitkä tekijät vaikuttavat riskin todennäköiseen toteutumiseen. Vaikutukset voivat olla hyvinkin merkittäviä yritykselle ja olisi hyvä kartoittaa, mikä on riskin vaikuttavuus toteutuessaan taloudellisesti sekä asiakkaiden, henkilöstön, kilpailuaseman sekä imagon kannalta. Jotta tu-

levaisuuden mahdolliset ja todennäköiset uhkatekijät saataisiin selville, tulisi harjoittaa ennakkoivaa tarkastelua. Näin ollen voidaan myös valmistautua siihen, mitkä olisivat mahdolliset korjaavat toimenpiteet riskin tapahtuessa, ja miten toimintaympäristön yllätyksellisyyteen reagoitaisiin. (Sjöholm 2010, 192-193.)

4 Keravan Luistinseura ry

Keravan Luistinseura on keravalainen taitoluisteluseura, joka tarjoaa jäsenilleen taitoluistelu- ja muodostelmaluistelu valmennuspalveluita. Keravan Luistinseura eli KeLS on vuonna 1999 perustettu taitoluisteluun erikoistunut seura, joka perustettiin edellisen seuran, Keravan Taitoluistelijat ry:n mentyä konkurssiin. KeLS on toiminnassaan keskittynyt vahvasti taitoluisteluun, mutta kauden 2010-2011 aikana mukaan on noussut voimakkaasti myös muodostelmaluistelu. Seurassa on noin 130 luistelijaa ja kilpailuissa käyvien osuus on noin 80 % luistelijoista. Seura on menestynyt hyvin niin alue- kuin SM-kilpailuissa, ja myös aikuisluistelijoiden osuus on viimeisimpien toimintakausien aikana noussut. Seuralla on kaksi päätoimista valmentajaa. Lumikki Sido toimii seuran päävalmentajana ja Mariisa Luoto päätoimisena vastuvalmentajana. Lisäksi seuralla on kolme tuntipalkkaista valmentajaa. Seuran luistelijat ovat ikähaarukaltaan 3-50v, ja harrastajien ikä onkin haluttu pitää mahdollisimman laajana. Keravan Luistinseura tarjoaa hyvät puitteen niin kilpa- kuin harrasteharjoitteluun ja pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa vastaamaan paremmin kysyntään. Seuran jääharjoitukset ovat Keravan jäähallilla ja oheisharjoitteet pidetään niin jäähallin juoksusuoralla kuin Keravan lukiolla ja Keravan Areenallakin. Seuran valmentajat kehittävät harjoitusmetodeja jatkuvasti ja tuovat myös muista lajeista hyviä harjoitteita tukemaan lajikohtaista kehittymistä. Keravan Luistinseuran säännöt ovat seuran itselleen määrittelemät ja ne löytyvät seuran internet-sivuilta sekä tämän opinnäytetyön liitteistä. (Keravan Luistinseura, 2011.)

Keravan Luistinseuran asiakaskunta eli jäsenistö koostuu pääsääntöisesti noin 3–18 vuotiaista luistelijajoista joista noin 95 % on tyttöjä. Mukaan on nyt saatu myös aikuisia, jotka ovat aloittaneet luisteluharrastuksen vasta tämän kauden aikana. KeLS:in asiakaskuntaa ovat siis hyvin voimakkaasti yksityishenkilöt ja perheet, mutta jonkin verran uusia jäseniä on yritetty houkutella myös päiväkotikäisistä lapsista tarjoamalla päiväkodeille luisteluvalmennusta näiden jäävuoroilla. Kuntoluistelun suosio on kasvanut viime vuosien aikana, joten tällaista räätälöityä palvelua kannattaisi myös markkinoida yrityksille ja muille yhteisöille. Myös jää-Zumba tai muut innovatiiviset kokeilut saattaisivat tuoda uudenlaista asiakaskuntaa seuralle. Luistelutaidottomuus sekä loukkaantumisriski karsivat tietysti tästä lajista jonkin verran harrastajia. Seuran valmentajat kannustavat vanhempia tuomaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa lapsensa tutustumaan jäähän ja kartuttamaan taitojaan, sillä taitoluistelu pitää lajina aloittaa aikaisin, jotta motoriikka kehittyisi oikealla tavalla. Tosin niin lapset kuin aikuisetkin voivat aloittaa muodostelmaluistelun huomattavasti vanhempana.

4.1 Visio ja arvot

Yhdistys on määritellyt visionsa Internet-sivuillaan seuraavasti: KeLS on yhdistys, jossa jokainen lapsi ja nuori voi harrastaa ja harjoitella taitoluistelua omaa taitotasoaan vastaavassa ryhmässä. Kaikille annetaan mahdollisuus sekä harrastamiseen että kilpa-urheiluun tähtäävässä harjoittelussa. Kilpaluistelun päättäneille luistelijoilta tarjotaan mahdollisuutta jatkaa harrastamista omassa seurassa tai omassa ryhmässä. Myös aikuisille tarjotaan mahdollisuutta harrastaa taitoluistelua tai kuntoluistelua. (Keravan Luistinseura 2011.)

Arvot ovat puolestaan määritelty seuraavasti: KeLS yhdistyksessä arvostetaan jokaista luistelijaa yksilönä riippumatta hänen urheilullisesta taitotasostaan. Seuran kasvatuksellinen toiminta on monipuolista antaen eväitä lapsen ja nuoren kokonaisvaltaiseen kehittymiseen ihmisenä. Seuran arvoihin kuuluu myös terveellisten elämäntapojen edesauttaminen. Kaikille luistelijoilta tarjotaan mahdollisimman laadukasta taitoluisteluvalmennusta. (Keravan Luistinseura 2011.)

4.2 Seuran kassavirta

Harrastajamäärä on pysynyt suurin piirtein samana; siitä kertovat suhteelliset samantasoiset varainhankintatuottojen alla olevat summat jäsenmaksutuotoista. Varsinaiset toiminnan tuotot kertyvät luistelijoiden harjoitusmaksuista. Koska harrastajien määrä on seurassa kasvanut, näkyy se myös suoraan valmennuksen palkoissa, jotka nekin kasvoivat edellisestä kaudesta. Myös jäävuorojen vuokraus Sipoon jäähallista ja tanssisalin vuokrat lisäsivät kustannuksia edellisestä vuodesta. Vaikka kustannukset olivatkin kasvaneet suhteessa paljon edelliseen vuoteen verrattuna, on tappio pysynyt kuitenkin hyvin maltillisena. Tappion ennakointiin on varauduttu etukäteen ja se on kaikin keinoin tehty mahdollisimman pieneksi.

Jäsenmäärän kasvaminen tuo seuralle tietysti niin jäsenmaksutuottoja kuin luistelukausi- maksutuottoja. Riippuen luistelijoiden taitotasosta, iästä ja siitä harrastavatko he taito- vai muodostelmaluistelua, syntyy erilaisia kustannuksia. Mitä nuoremmat lapset harrastavat luistelua luistelukoulussa sitä pienempiä kustannukset ovat seuralle, sillä samaan aikaan jäällä on paljon luistelijaita. Toisaalta harjoituskertoja on viikossa sen verran vähän, että tarvitaan suuri joukko luistelijaita, jotta tulosta syntyy. Edistyneempien luistelijoiden luistelukausi- maksutuotot ovat suurempia, sillä luistelijat luistelevat jäällä mahdollisesti jopa kuusi kertaa viikossa. Tämä ryhmä on kuitenkin suppea ja vain osalla luisteli- joista on motivaatiota panostaa näin paljon kaudesta toiseen.

Uutena lajina Keravan Luistinseuraan tullut muodostelmaluistelu mahdollistaa sen, että jäällä luistelee samaan aikaan noin 15 tyttöä ja he käyvät keskimäärin kolme kertaa viikossa harjoit-

tuksissa. Huomioitavaa on, että muodostelmaluistelijat tarvitsevat melkein poikkeuksetta koko jääkaukalon käyttöönsä, ja kustannuksia tulee varsinkin uusien vuorojen hankkimisesta. Seura haluaa jatkossakin panostaa kasvuun ja harrastajamäärien hallittuun kasvuun. Siksi tietoisia riskejä tulee ottaa ja tällöin budjetoinnin merkitys korostuu entisestään. Seuralla on kuitenkin potentiaalia kehittää toimintaansa Keski-Uudellamaalla ja pitkäjänteisellä taloussuunnittelulla rakentaa seuralle vakaa taloudellinen pohja.

4.3 Kilpailuanalyysi

Keravan Luistinseuran toiminta-alue on Keski-Uusimaa. Keski-Uudellamaalla, Vantaalla ja Helsingissä toimii useita taitoluisteluseuroja ja kilpailu luisteliijoista seurojen välillä on kovaa. Keravan Luistinseura on kooltaan pienimpiä seuroja Etelä-Suomen alueella jäsenmäärällä mitattuna. Taitoluisteluseurojen ehdottomia kilpailuvaltteja ovat ammattitaitoiset ja tunnetut valmentajat, menestyksekkäät luistelijat, harrastusmaksujen pienuus sekä jääajat. Hyvin usein taitoluisteluseuroissa luistelijat vaihtavat seuraa joko seurataksaan heitä valmentanutta valmentajaa toiseen seuraan tai päästäkseen jonkin tietyn valmentajan valmennukseen. Keravan Luistinseuran valmentajat ovat ammattitaitoisia, mutta suhteellisen nuoria, joten heille ei ole tällä hetkellä vielä karttunut suurta uskollista valmennusjoukkoa. Tällaisen seuran onkin jatkuvasti paneuduttava valmentajien koulutukseen ja luotava valmentajille mahdollisimman hyvät urasuunnitelmat seuran sisällä, jotta valmennustyö tuo myös tuloksia jäälle.

Taitoluistelu on myös hyvin pitkälti kiinni yksittäisen lapsen lahjakkuudesta. Jokainen ihminen voi oppia luistelemaan, mutta vaikeimpien hyppyjen ja piruettien onnistumiseen tarvitaan myös luontaista kykyä hyvän motoriikan hallintaan. Lisäksi tämä vaatii myös paljon johdonmukaista valmennusta, luistelijan omien päämäärien ja harjoittelumotivaation kohdallaan olemista. Jos lapsi ei johonkin tiettyyn ikään mennessä ole oppinut jotain vaadittua hyppyä, on jokseenkin selvää, että hän ei pysty etenemään kilpaurallaan ikäluokkansa mukaisesti ja jää tällöin enemmän harrastelijaluistelijaksi tai siirtyy muodostelmaluistelun puolelle. Fyysisten ominaisuuksien vertailu, kilpailuhenkisyys ja kovat vaatimukset varhaisessa vaiheessa ovat tämän lajin valitettavia totuuksia. Näin ollen vain murto-osa luistelukoulun aloittaneista lapsista etenee kilpailemaan ja tuo seuralle uusia jäseniä oman menestyksensä innoittamana.

Hinnat ovat suoraan suhteessa seuran jääaikoihin ja -kertoihin. Keravan Luistinseura harjoittelee Keravan jäähallissa, jonka jääkuormitusta ovat lisäämässä myös ringette- ja jääkiekkoseurat sekä työyhteisöt. Kilpailu jääajoista on aina tiukkaa, ja onkin saavutus saada pidettyä jo olemassa olevat jääajat. Keravalle on tulossa toinen jäähalli, ja se helpottaa hiukan kilpailua niukoista jääajoista. Mitä enemmän on seuralla harrastajia, sitä alhaisempina maksujakin voidaan pitää. Myös varainkeruut ja näytöstuotot ovat osaltaan vaikuttamassa yksittäisten luistelijoiden maksuihin. Jäämaksujen lisäksi suurimmat kustannukset seuralle tulevat palkois-

ta ja työnantajamaksuista sekä vakuutusmaksuista. Vaikka seura ei varsinaista voittoa saa toiminnalla tuottaakaan, on sen kuitenkin katettava seuran tarjoamasta palvelusta koituvat kulut ilman tappioita tai ainakaan suuria tappioita. Kuvasimme alle esimerkin siitä, millainen Keravan Luistinseuran SWOT - taulukko voisi olla.

Vahvuudet: Hyvä sijainti Ammattitaito Kehittymiskyky	Heikkoudet: Pieni seura Jääaikojen rajallisuus Hallituksen tehottomuus
Mahdollisuudet: Kasvupotentiaali Uudistukset Toiminnan tehostus	Uhat: Kilpailijoiden vahvistuminen Lahjakkuuksien menettäminen Taloudelliset ongelmat

Kuva 3. Keravan Luistinseuran SWOT.

4.4 Riskianalyysi

Riskianalyysissä on tärkeää kartoittaa kaksi osa-aluetta, joiden kautta mahdollisia riskejä kannattaa lähteä etsimään. Riskit on jaettavissa ns. ulkoisiin riskeihin, jotka eivät suoranaisesti johdu yhdistyksen omasta toiminnasta ja ns. sisäisiin riskeihin, jotka tapahtuvat yhdistyksen sisällä tai ovat seurausta yhdistyksen toiminnasta.

4.4.1 Ulkoiset riskit

Keravan Luistinseuran ulkoisiin riskeihin voisi lukea yhteiskunnan taloudellisen tilan. Vaikka lasten harrastuksia pidetäänkin tärkeinä, näkyvät taantuma ja lama helposti kalliimmissa urheilulajeissa. Myös kilpailevat seurat ja niiden tekemät valmennukselliset ratkaisunsa saattavat vaikuttaa KeLS:n jäsenistöön. Uuden huippuvalmentajan palkkaus lähikuntien seuraan voi hyvinkin aiheuttaa katoa muissa seuroissa. Myös kaupungin toiminta saattaa tuottaa urheiluseuroille uhkia ja riskejä, jos muutoksista ei ole saatu ennakkotietoa. Tällainen riski saattaisi olla esimerkiksi toisen jäähallihankkeen kaatuminen kokonaan. Jos taas seurat suurentavat ryhmiä lisääntyvän jääajan takia, mutta lopulta jääaika ei tulisikaan lisää, on jäällä liikaa

luistelijoita samaan aikaan. Tällöin muodostuisi turvallisuusriski ja valmennuksen taso kärsisi. On hyvä varautua myös lajiliiton, Suomen Taitoluisteliiton mahdollisiin uusiin vaatimuksiin ja sääntömuutoksiin.

4.4.2 Sisäiset riskit ja haasteet

Keravan Luistinseuran sisäisiksi riskeiksi voidaan luokitella esimerkiksi jäsenkato, valmennukselliset ongelmat, hallituksen toimimattomuus, seuran huono taloudellinen tila ja seuran kehittämisen laiminlyönti. Jäsenkadon syynä on yleensä jokin ongelma. Ongelma voi olla markkinoinnissa, huonossa palvelussa tai suurissa kustannuksissa. Valmennukselliset ongelmat yleensä johtuvat ammattitaidon puuttumisesta tai epäsovivista työntekijöistä. Taloudelliset ongelmat ovat huolimattoman tai epäonnistuneen talouden suunnittelun seurausta, ja seuran kehittämisen ongelmat johtunevat haluttomasta hallituksesta. Riskien tunnistaminen ja niiden pohtiminen on olennainen osa seuratyötä. Riskien pohtimisen avulla saatetaan myös innovatiivisella tavalla ennaltaehkäistä kyseisiä mahdollisia seurauksia.

Yhdistystoiminnan riskejä voidaan kuvailla myös osaksi kehittämishaasteina, joista mainittakoon kahdeksan. Ensimmäinen haaste on jäsenten passiivisuus. Jotta passiivisuutta saataisiin karsittua, yhdistyksen tulee muuttua. Jäsenten odotukset on huomioitava (esimerkiksi palautteen pyytämisellä ja puhelinhaastatteluilla), ja heille on tarjottava mahdollisuutta myös tuoda esiin odotuksiaan. Jäsenistön koostuessa vapaaehtoisista, on myös hyvä muistaa, etteivät toimihenkilöt ole passiivisia. Yhdistyksen on siis luotava toimihenkilöilleen jotain sellaista, jonka he kokevat kiinnostavana. (Loimu 2000, 361-373.)

Toinen haaste on uusien toimijoiden väsyminen sekä uusien hankala värväminen. Tähän pystytään vastaamaan avoimella tiedottamisella jäsenille hallituksen toimista ja heidän mielipiteensä huomioimalla. Ihmisiä kannattaa myös kutsua paikalle yhdistyksen tilaisuuksiin ja jakaa tehtäviä ihmisille niin, että he tuntisivat auttavansa omalla toiminnallaan päämäärien saavuttamisessa. (Loimu 2000, 361-373.)

Kolmas riski on uuden hallitusjäsenen eroaminen jo seuraavassa vuosikokouksessa. Tämä johtuu yleensä huonosta perehdyttämisestä ja hän tulee uutena tulokkaana sellaiseen ryhmään, jossa hänen oletetaan heti tietävän yhdistyksen asioista paljon. Liiallinen kaavoihin kangistuminen voi myös luoda uudelle tulokkaalle sellaisen olon, ettei hänen ehdotuksiaan arvosteta tai että häneen ei luoteta. (Loimu 2000, 361-373.)

Neljäs haaste on kokouksien toteutus. Kokouksien ei tulisi olla tylsiä ja muodollisia, vaan niissä tulisi pureutua ongelmakohtiin ja tehdä todellisia päätöksiä. Kukaan ei halua osallistua kokouksiin, joiden ei koeta auttavan toimintaa millään keinoin. (Loimu 2000, 361-373.)

Viides riski on se, että hallituksessa kaikki vastuu jää puheenjohtajalle, eivätkä muut tee mitään. Tällöin tulisi saada luotua kokouksiin hyvä henki ja tekemisen tuntua. Asioista tiedottaminen ja tehtävien delegoiminen on äärimmäisen tärkeää. Hallituksen tulisi esiintyä ulospäin yhtenäisenä ja toimivana yksikkönä. (Loimu 2000, 361-373.)

Kuudes kohta on päätöksien tekeminen, mutta käytännön toimien puuttuminen. On tärkeää päättää, kuka vastaa päätöksen toimeenpanosta, milloin asian on oltava hoidettu ja miten toimeenpanoa seurataan. Tällöin vastuu saadaan jaettua toimivalla tavalla, mikäli tarpeeksi ihmisiä tehtäviä varten on olemassa. (Loimu 2000, 361-373.)

Seitsemäntenä pulmana voisi mainita sen, että joskus tekemistä ja uudistettavaa on niin paljon, ettei tiedä mistä aloittaisi. Silloin kannattaisi jakaa uudistuskohdeet yhdistyksen jäseniä koskeviin ja hallituksen oman työn kehittämisen osa-alueisiin. (Loimu 2000, 361-373.)

Viimeisenä riskinä yhdistystoiminnalle voisi mainita sen, ettei järjestö kykene muuttumaan. Toiminnan muuttaminen on äärimmäisen haastavaa ja palautekin saadaan liikeyrityksiin verrattuna hitaammin. Muutoksia saadaan aikaiseksi, kun hallitus ottaa sen todella asiakseen ja asian etenemistä seurataan kunnolla. Muutoksista on otettava vastuu ja sen suunnitteluun kannattaa ottaa mukaan mahdollisimman paljon väkeä. Kehittämisvastuu on loppukädessä aina yhdistyksen johdolla. (Loimu 2000, 361-373.)

4.5 Markkinoinnin toteuttaminen

Markkinoinnissa on otettava huomioon niin imago- kuin profiiliseikat. Mielikuvan muodostumisessa on viisi eri vaihetta. Keravan Luistinseuran tapauksessa ensimmäinen vaihe eli tietoisuusvaihe on osaltaan jo ohitettu. Tässä vaiheessa yhdistys tunnetaan vain nimeltä. Seuran nimeen ei ole liitetty selkeää assosiatiivista elementtiä, mutta toki siitä käy ilmi, mistä toiminnassa on kyse. Tuntemis- sekä asenteiden luomisvaihe on jo harrastajien osalta tehty, sillä asenteet ja mielikuvat on luotu henkilöstön käytöksen ja ulkoasun, toimitilojen, viestinnän ja hinnoittelun perusteella. Vanhojen ja etenkin uusien harrastajien kannalta näihin kannattaa panostaa, jotta mielikuvat olisivat positiivisia. Tällä hetkellä on ajankohtainen preferenssivaihe. Keravan Luistinseuran on siis ehdottoman tärkeää rakentaa positiiviseen suuntaan yhdistyksen ominaisuuksia. Kilpailijoihin verrattuna tulisi korostaa oman yhdistyksen kilpailuetua esimerkiksi laadussa, hinnoissa, urheilullisuudessa, iloisuudessa ja nykyaikaisuudessa. Edellä mainitut ovat markkinointimenestyksen kulmakiviä. Harrastajien ja työntekijöiden kokemusvaihe kertoo, kuinka hyvin yhdistyksen toiminta vastaa odotuksia ja pysyviä mielikuvia. (Rope 2001, 113-115.)

Seuran markkinointi on tähän mennessä keskittynyt suusanalliseen viestittämiseen. Seuran aloitteesta on myös jaettu kouluille julisteita ja mainoksia kursseista sekä esityksistä. Vähäistä lehtimainontaa on myös ollut. Heikohkon markkinoinnin vuoksi toiminta ei pääse koskaan kasvamaan. Koulut ja päiväkodit ovat hyviä mainospaikkoja ja niihin kannattaa jatkossakin panostaa. Ilmaisnäytökset koulujen oppilaille ovat oivallinen keino saada uusia harrastajia. Lapset kertovat kotona haluavansa harrastaa luistelua hienon esityksen jälkeen. Näytösjuhlis- teiden ulkoasuun kannattaa panostaa ja näytöstä on hyvä mainostaa niin julkisilla paikoilla (kouluissa, kaupoissa jne.) kuin myös lehdessä.

Etenkin uusia kursseja kannattaa mainostaa näkyvästi. Pelkät lentolehtiset ja julisteet kou- luilla eivät riitä mielenkiinnon herättämiseen. Lehtimainonta on todella toimiva keino mai- nostaa tulevan kauden kursseja. Vaikka lehtimainonta pidetään kalliina, maksaa se varmasti itsensä takaisin laadukkaasti toteutettuna. Toivottua tulosta ei varmaankaan saada, jos mai- nos on pieni ja siinä on vain pari lausetta ja puhelinnumero. Mainoksessa olisi hyvä olla jon- kinlainen vetoava kuva ja värejä. Tekstissä tulisi painottaa oleellisia tietoja ja ilmoittautumi- seen tarvittavien yhteystietojen tulisi olla selkeästi esitettyinä. Mainostilaa ei suinkaan tarvit- se ostaa koko kauden ajaksi, vaan tehostettu mainonta ennen kauden alkua riittää. Innostava, värikäs, kuvan sisältävä ja tekstiltään positiivista huomiota herättävä mainos saa varmasti hyvän vastaanoton. Mainonta luonnollisesti kannattaa keskittää paikallisiin lehtiin, jotta se tavoittaisi mahdollisimman suuren osan kohderyhmästä.

Mitä enemmän osallistujien määrä lisääntyy, sitä enemmän jää rahaa myös markkinointiin. On myös muitakin kanavia markkinoida kuin lehtimainonta ja lentolehtiset. Keravan Luistinseuran radio- tai televisiomainonta ei mitä luultavimmin onnistuisi, mutta kannattaa kiinnittää huo- miota paikallisten yritysten tarjouksiin. Miksei vaikkapa koululaisia kuljettavan linja-auton kylkeen voisi saada edullisen mainoksen kauden alussa.

Näytökset ovat tärkeä osa harrastajien kautta ja ne ovat myös hyvä keino markkinoida toimin- taa. Koululaiset innostuvat ilmaisnäytöksen jälkeen harkitsemaan luistelua harrastusmahdolli- suutena ja oppilaita saapuvat toki katsomaan niin kaverit kuin sukulaisetkin. Tilaisuuksissa on hyvä mahdollisuus mainostaa jo seuraavaa kautta ja sen eri ryhmämahdollisuuksia. Paikalle kannattaa kutsua lehdistöä ja seuraavan viikon lehtijutusta saadaan jo oivaa ilmaista markki- nointia. Toimittajan voi kutsua tekemään juttua myös kauden eri vaiheissa, jolloin myös har- joitusvaiheesta saadaan innostavaa materiaalia lehtiin.

Henkilökohtainen markkinointi on toki toimiva keino suhteellisen pienen harrastajamäärän kasvattamisessa. Jos ryhmiin tarvitaan lisää harrastajia, voi oppilaita myös innostaa rohka- i-semaan kavereitaan harrastuksen pariin. Innokas muodostelmaluistelun harrastaja varmasti antaa oman panoksensa siihen, että tarvittava määrä harrastajia saadaan mukaan. Oppilaat ja

ohjaajat voivat mainostaa tunteja esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Nykyään Facebookin kaltaiset viestintäkanavat kasvattavat suosiotaan huimasti ja siksi kotisivuihin sekä muihin yhdistyksen ryhmäsivuihin kannattaa panostaa. Jos esimerkiksi edes kymmenen harrastajaa joilla on 400 ystävää, mainostaa Facebookissa seuraa, voi mainos mennä parhaimmillaan siis 4000 ihmiselle. Tämä markkinointikanava on ilmainen ja tavoittaa parhaimmillaan tuhansia ihmisiä.

Vanhat oppilasrekisterit kannattaa käydä läpi ja mainoksia voi lähettää joko sähköpostitse tai lentolehtisten muodossa vanhoille oppilaille. Monet harrastajat voivat innostua lajista uudelleen monien vuosien jälkeenkin. Vanhoja oppilaita ei siis missään nimessä kannata unohtaa, ovathan he aikoinaan jo toimineet lajin parissa. Lajin harrastaminen on voinut syystä tai toisesta lopahtaa jossain vaiheessa ja mainoslehtinen voi innostaa vanhan harrastajan takaisin tunneille.

4.6 Vapaaehtoistyön johtamissuunnitelma

Vapaaehtoistyön johtaminen on äärimmäisen haastavaa. Kuten teoriaosuuden riskeissä mainitsimme, on varauduttava erilaisiin haasteisiin vapaaehtoisuuteen perustuvan toiminnan alalla. Yhdistystoimintaa on osattava kehittää samoin kuin mitä tahansa liiketoimintaa. Jos jäsenet ovat passiivisia, on kyseessä yhdistystoiminnan epäkiinnostavuus. Vapaaehtoistoimintaa harrastava on jo itsessään aktiivinen ihminen. Tällaisella henkilöllä voi olla hyvin paljon muita kiireitä kuten koulua, töitä tai muita harrastuksia. Perusaktiivinen ihminen on siis saatava innostumaan seuran toiminnasta, eivätkä kokoukset saa olla aikaansaamattomia tai muuten vain todella puuduttavia. Hyvällä hengellä ja tekemisen hengellä saadaan paljon enemmän aikaan. On otettava selvää, mitä jäsenet haluavat, keräämällä palautetta esimerkiksi lomakkeilla, kasvotusten tai puhelimitse. Uusien ja luovien ongelmanratkaisutekniikoiden opettelu on hyödyllistä, ja joskus voidaan hyödyntää myös ulkopuolista asiantuntijaa. Pienryhmiin jakautuminen on myös tehokas keino saada uusia ideoita ja se on myös hyvin mielenkiintoista ja virkistävää. On myös muistettava jakaa vastuuta, jotta kaikki työ ei kaadu puheenjohtajan harteille. Tämä onnistuu, kun hallituksessa vallitsee hyvä ryhmähenki ja tiedottaminen on sekä avointa että runsasta. Tehtävät kannattaa antaa eteenpäin silloin, kun ne eivät ole vielä täysin valmiita, jotta toimihenkilöllä on mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan ja mielikuvitustaan niiden suorittamiseksi. Keskusteleva tyyli käskyttämisen sijaan saa toimihenkilöt tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja omalla esimerkillään puheenjohtaja saa innostettua koko ryhmää toimimaan tehokkaasti.

Järjestön on pystyttävä muuttumaan tarpeen tullen. Muutos on helpompi saada aikaan, kun joku hallituksen jäsenistä ottaa sen todella asiakseen. Tavoitteet ja aikataulut on hyvä lyödä lukkoon, jotta todella kaikki tietävät mihin ryhdytään ja milloin tulisi olla valmista. Muutok-

sen suunnitteluun kannattaa ottaa mukaan mahdollisimman moni, jotta kaikki tuntisivat tehtävän omakseen. Tiedottaminen on siis myös erittäin tärkeä osa-alue muutosprosessissa.

Toimijat voivat väsyä, ja jos innostusta ei saada pidettyä yllä voi olla tiedossa uusien toimijoiden työläs hankkimisprosessi. Uusia toimihenkilöitä on vaikea värvätä mukaan ja voi myös käydä niin, ettei henkilö halua jatkaa yhtä kautta pidempään. Uusia henkilöitä värvättäessä kannattaa olla aktiivinen ja tarjota kutsutuille henkilöille mahdollisimman helppo tilaisuus osallistua toimintaan mukaan. Jäseniä kannattaa informoida avoimesti hallituksen käsittelemistä asioista ja tehtäviä kannattaa jakaa ihmisille, jolloin he kykenevät omalla toiminnallaan edesauttamaan yhdistystä tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta uusi toimihenkilö pysyisi toiminnassa mukana, on hänelle annettava vastuuta ja tilaa ehdottaa uudistuksia. Perehdyttäminen on tärkeä osa tulokkaan viihtymisessä, kukaan ei voi tietää kaikkia seuran asioita ennen kuin ovat olleet hetken toiminnassa mukana. Uuden henkilön täytyy tuntea, että häneen luotetaan ja että hän pystyy vaikuttamaan. Arvostus ja tiimiin hyvällä hengellä mukaan ottaminen itsestäänselvyys, mutta se saattaa joskus unohtua, kun on urauduttu tuttuihin kaavoihin tutussa porukassa. (Loimu 2000, 361-373.)

Vapaaehtoisten johtaminen on haastavaa. Toimihenkilöt ottavat luottamustehtävät vastaan ja hoitavat ne, mikäli jaksavat ja haluavat. Erilaisten häiriöroolien ehkäiseminen on oleellista, jotta toiminta olisi vakaata. Vetäytyvä käytös ei ole hyväksi kokouksien ym. kululle. Mielipiteet jäävät kuulematta ja tällainen käytös voi luoda epävarmuutta koko ryhmään. Pelon herättäminen tai häkellyttäminen ei ole myöskään hyväksi hallitustoiminnassa. Liittolaisten etsiminen ja selän takana puhuminen on kitkettävä heti pois, muuten toiminta on puolueellista ja vääristynyttä. Turhan puhelu ja erimielisyyksien synnyttäminen tahallisesti haittaavat ja hidastavat työskentelyä. Vaikka turhaa jutustelua kannattaa vähentää kokouksissa, on kuitenkin tärkeää pitää yllä rentoa ja suvaitsevaa ilmapiiriä. Turhan jäykkä menettelytyyli on yliampuvaa ja aiheuttaa muissa epävarmuutta. (Loimu 2005, 128, 141-144.)

Lämsä ja Hautala ovat kirjassaan kirjanneet hyviä käytännön periaatteita ryhmä johtamiseen, olivatpa ne sitten vapaaehtoistyöntekijöitä, oikeita työntekijöitä tai mikä tahansa ryhmä. Tärkeää on painottaa yhteisiä etuja ja arvoja, huolehtia, että ryhmällä on selkeä tavoite ja tehtävä, jonka kaikki tietävät sekä muistuttaa tavoitteesta sekä tehtävästä usein. Olisi hyvä kehittää ja käyttää yhteisiä rituaaleja, seremonioita sekä yhtenäisyyttä korostavia symboleja. Viisasta olisi myös käyttää me-kieltä, edistää yhteisten tulkintojen tekemistä tärkeistä asioista sekä rohkaista vuorovaikutusta. Tämän lisäksi oleellista olisi kertoa ryhmälle jatkuvasti toiminnasta ja saavutuksista, kannustaa ja palkita yhteistyöstä sekä pitää palavereja, joissa ryhmä oppii arvostamaan ja arvioi toimintaansa. (Lämsä & Hautala 2004, 215.)

4.7 Johtosääntö

Keravan Luistinseuran hallituksen kannattaa toiminnan jatkoa ajatellen luoda itselleen johtosääntö kirjallisena. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että laadittaisiin asiakirja johon eriteltäisiin jokaisen eri asioita koskevat määräajat. Myös mahdolliset sanktiot tehtävien laiminlyönnistä voisi kirjata ylös. Tästä johtosäännöstä voisi tehdä ennemminkin oppaan muotoisen, joka jaettaisiin joka kerta uusille hallituksen jäsenille. Tämä helpottaisi uusien henkilöiden perehdyttämistä, koska siinä olisivat tärkeät tiedot yksityiskohtaisesti jokaisesta tehtävästä. Opasta luonnollisesti kannattaa kehittää ja täydentää vuosittain. Myös mahdolliset hallituksen ja valmentajien kanssa käytävät palaverit olisi hyvä pitää säännöllisinä, jotta myös jäsenistöltä saadaan tieto organisaation sekä käytännön toimivuudesta. Johtosäännöstä ei kannata tehdä tiukkaa normistoa tämän kokoiselle seuralle, vaan se kannattaa pitää lähinnä ohjeistuksena, jotta jokainen tietää oman toimintakenttensä ja tehtävänsä. Tällöin myös vältetään turhalta työltä eikä vastaavasti mitään tärkeää jää tekemättä. Tulevaisuudessa seuran kasvaessa voidaan johtosääntöä tiukentaa varsinkin, jos seurassa tullaan tulevaisuudessa erottamaan yksinluistelu ja muodostelmaluistelu omiin jaostoihinsa. (Rautiainen 2001, 16-18.)

5 Lisäideoita toiminnan kehittämiseksi

5.1 Alumnitoiminta

Alumni on latinankielinen sana, joka tarkoittaa kasvattia tai suojattia. Esimerkiksi USA:ssa yliopistot ovat tehneet pitkään yhteistyötä valmistuneiden opiskelijoidensa kanssa. Vaikka yliopistomaailmassa alumnitoiminnalla tarkoitetaan koulutuslaitoksesta valmistunutta henkilöä, voidaan tässä asiayhteydessä sitä ajatella ennemminkin toiminnan jättäneenä asiakkaana. Alumnit toimivat vapaaehtoisesti ja siksi olisikin hyvä, että toiminnasta olisi myös heille hyötyä. Keravan Luistinseuran tapauksessa voitaisiin soveltaa alumnitoimintaa. Toiminta voidaan ajatella eräänlaisena markkinointikanavana. Vanhat oppilaat ovat erinomainen kanava saada mukaan uusia harrastajia. Jotta erilaisten markkinointitempauksien järjestäminen pysyisi alumneille mielekkäänä, tulisi siitä koitua suoraa hyötyä esimerkiksi järjestämällä heille maksuttomia kursseja tai antamalla alennusta kursseista. Toiminta voidaan myös käsittää niin, että vanhojen oppilasrekisterien hyödyntäminen maksimoidaan. Vanhat oppilaat ovat lopettaneet syystä jos toisestakin ja esimerkiksi mainoksen lähettäminen tietyin väliajoin saattaa innostaa henkilön harrastamaan lajia uudelleen. Vaikka alumnitoiminta ei olisikaan samantyyppistä kuin yliopistomaailmassa, kannattaisi siitä ottaa soveltaen nämä markkinointikanavat käyttöön. On myös huomioitava se, että vaikka Keravan luistinseura ei olekaan vielä kovin vanha, tulisi alumnitoimintaa ajatellakin enemmän tulevaisuuden sijoituksena, jonka valmistelu kannattaa aloittaa jo varhaisessa vaiheessa. Alumniin keskinäisen toiminnan aloittaminen kannattaa myös suunnitella huolella ja toiminta on viisasta arvioida sekä raportoida

huolellisesti. Näin saadaan selville, mitkä osa-alueet siitä ovat toimineet ja onko esimerkiksi budjetissa pysytty. (Härkönen 2003, 49-54.)

5.2 Sponsoritoiminta

Sponsoritoiminnalla on juuret jo ajalle 70-80 eKr, josta lähtien siinä on huomattavissa selviä kehitysvaiheen kaaria sekä painotuksia aikakausittain. Suosituin sponsorointikohde on urheilu. Muita sponsoroinnin kohteita on kulttuuri, tiede, koulutus, sosiaaliset kohteet, ympäristökohteet sekä sosiaalinen media. (Ajala & Forssell 2004, 11-19.)

Sponsorointi nykyaikana on enemmänkin yhteistyötä kahden organisaation välillä, josta molemmat pyrkivät tasapuolisesti hyötymään. Lisäksi sponsoroinnilla pyritään luomaan mahdollisuuksia, jotka eivät olisi välttämättä mahdollisia ilman sponsorointiyhteistyötä. Sponsoroinnissa yritys tukee joko rahallisesti tai muuten valitsemaansa kohdetta. Tuen vastalahjaksi sponsoroinnin kohde yleensä osallistuu yrityksen mainontaan ja tuo omassa toiminnassaan ilmi sponsoroivaa yritystä. Lisäksi yhteistyö luo mielikuvaa ulkomaailmalle yrityksen avokätisyydestä sekä halusta tukea jotain tiettyä toimintaa. Mitä isompi sponsoroinnin kohde on, sitä suurempia yleensä sponsorointisummat ovat. (Ajala & Forssell 2004, 19-31.)

Koska Keravan Luistinseura on suhteellisen pieni yhdistys ja toimii vain paikallisella tasolla, eivät sponsorointi-ideatkaan saa olla liian mahtipontisia. Lähinnä paikallisyriyten kanssa tehdyt yhteistyösopimukset ovat realistisia. Sponsorointikysely kannattaa aloittaa seuran jäsenten keskuudesta. Kyselyjä kannattaisi lähettää vanhempien mukana heidän työpaikoilleen. Yritysten kanssa voi sopia monenlaisesta yhteistyöstä, mutta mainonta on varmasti helpoin ja edullisin tapa toteuttaa näkyvä yhteistyö. Seura voi esimerkiksi myydä mainostilaa kevät-näytösesitteestä ja painattaa yritysten nimet seura-asuihin. Isompien yritysten kanssa neuvoteltaessa suurista sponsorointisummista voisi sopia mahdollisesti stipendityyppisistä ratkaisuista, joilla autettaisiin yhtä luistelijaa tai ryhmää kausikohtaisesti. Myös yrityksen näkyminen luistelukoulutoiminnassa voisi tuoda erittäin hyvää mainosta niin yritykselle kuin seuralle. Tiettyjen yritysten kanssa olisi mahdollista myös solmia yhteistyösopimuksia jäsenmyyntiperiaatteella. Yritys voi antaa jonkin sponsorointisumman yhteistyön mainostuksesta jäsenille. Kyseessä voisi olla esimerkiksi jokin urheiluvälinekauppa, kuntosali, ruokakauppa, vaate- tai kenkäkauppa. Mahdollisuuksia on monia ja halutessaan seura voisi kasvattaa kyseistä toimintaa etukorttijärjestelmäksi asti.

Tärkeää on, että joku seuran johtokunnasta valitaan sponsorivastaavaksi. Toinen vaihtoehto on seuran kasvaessa palkata kokopäiväinen työntekijä hoitamaan toimistotyötä, jolloin hänestä voi tehdä myös sponsorivastaavan. Tärkeintä on kuitenkin se, että sponsorivastaava on innostunut, innovatiivinen ja aktiivinen ihminen, sillä työ vaatii useita yhteydenottoja ja tavoit-

teiden myyntiä. Sponsorointisuhteiden hoitaminen on myös yhtä tärkeä asia, kuin niiden hankkiminenkin. Yhteistyötä tekevä yritys haluaa tuntea itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi seuran keskuudessa ja myös nähdä yhteistyön tuloksia. Pitkään jatkuneet sponsorointisuhteet kertovat jäsenille seuran hyvästä asioidenhoitotaidosta sekä toisaalta myös arvostuksesta jäseniä kohtaan, sillä sponsoroinnin päätarkoituksena on tuottaa hyötyä juuri seuran jäsenille. Pelkät harrastajilta saadut tulot eivät välttämättä riitä toiminnan kasvattamiseen, vaan pelkään toiminnan pyörittämiseen. Tällöin tarvitaan lisää tuloja, esimerkiksi sponsoreilta. Yhdistyksille varojen saaminen voi osittain olla hankalampaa kuin yrityksille. (Kotler 1991, 278-280.)

5.3 Varainhankinta

Varainhankinta on tärkeä osa seuran toimintaa, sillä se mahdollistaa tulojen kartuttamisen yhteiseksi hyväksi, kohtuullisen pienellä vaivalla. Varainhankinnassa on monia eri vaihtoehtoja toteutettavaksi, mutta yleisin varmasti on tuotemyynti. Laittamalla Googleen hakusanaksi varainhankinta, tulee monta sivua linkkiehdotuksia eri varainhankintaan erikoistuneista yrityksistä. Myytävät tuotteet vaihtelevat elintarvikkeista, taloustavaroihin ja vaatteisiin, koruihin sekä hyötytavaroihin. Ideana on ostaa yritykseltä tuotteita myyntiin ja niiden tuotosta osa tulee seuran käyttöön. Myytävää tuotetta valittaessa on hyvä miettiä jäsenkuntaa sekä heidän lähipiiriään, joille tuotteita yleensä myydään. Tuotteen tulee olla mielenkiintoinen ja sen myynnistä on kartuttava tarpeeksi provisiota. Myös mahdolliset seuran omalla logolla varustetut korut ja vaatteet saattaisivat olla yksi myyntihitti KeLS:in jäsenten keskuudessa.

Toinen varainhankintamuoto on esimerkiksi mainostarrojen teko ja niiden myynti jäsenille sekä heidän lähipiirilleen. Tarroja voidaan kiinnittää esimerkiksi auton ikkunaan. Myös ammattiautoilijat, kuten taksiyrittäjät saattaisivat tukea toimintaa ostamalla tarran taksinsa ikkunaan.

Varainhankinnan maailma on hyvin laaja ja innovatiivinen. Tuotteet vaihtuvat nopeasti ja onkin hyvä tarkkailla myös toisten alojen seurojen varainhankintakampanjoiden onnistumisen syitä sekä kampanjoiden laajuutta. Muiden seurojen kanssa järjestetyt tapahtumat ovat tuottoisia ja siksi Keravan jäähallissa toimivien jääkiekko- ja ringetteseurojen kanssa järjestetty talvirieha tai joku muu vastaava, saattaisi houkutella paikalle paljon ihmisiä. Tämän kaltaiset tapahtumat saavat varmasti myös toivottua näkyvyyttä paikallislehdistössä.

5.4 Harjoittelun monipuolistaminen

Innovatiiviset uutuudet valmennussektorilla tuovat lisää kiinnostusta seuraa kohtaan. Seuran kannattaisi myös miettiä oheisharjoittelun monipuolistamiseen lisäämällä sinne kahvakuula-

jumppia, vesijumppaa, jumppapallojumppaa sekä mahdollisesti Pilates -tunteja. Nämä oheisharjoitukset voitaisiin tarjota myös lasten vanhemmille, jotta odottelun sijaan myös he voisivat hoitaa omaa kuntoaan lasten kanssa. Nämä myös tukisivat taitoluistelussa tarvittavien lihasryhmien muodostumista ja liikkuvuutta sekä toisivat toivottavaa vaihtelua oheisharjoitteisiin. Tavaroiden hankkiminen seuralle itselleen ei ole välttämättä järkevää ellei seura lähde tarjoamaan palveluitaan myös seuran ulkopuolisille henkilöille. Yhteistyö paikallisen kuntosalin kanssa saattaisi olla ratkaisu tilanteeseen, jossa tila, tarvikkeet ja tarvittaessa ohjaus tulisivat kuntosalin puolelta, ja seura varaisi tietyt vuorot vain oman seuran jäsenien käyttöön.

6 Yhteenveto

Mielestämme Keravan Luistinseuralla on hyvä potentiaali kasvattaa toimintaansa ja hyvällä organisaatorakenteella luoda pohja vakaammalle yhdistystoiminnalle. Markkinointiviestintään on mahdollisuus luoda uusia kanavia ja uskomme siihen, että yhdistys saa lisää näkyvyyttä. Haasteena kasvusuunnitelmille on toki harjoitustilojen pienuus, mutta kuten aiemmin ehdotimme, löytyy siihenkin ratkaisu. Seuran kannattaa panostaa innovatiiviseen toimintaan, jolloin seuran kilpailukyky verrattuna muihin toimijoihin kasvaa. Keravan Luistinseuran on mahdollista erottua joukosta positiivisella ja nuorekkaalla yhdistyskuvalla.

Hallitustyöskentely toimii tällä hetkellä vakaasti, mutta sen tehostaminen toisi lisää tuloksia seuran toimintaan ja se mahdollistaisi kasvun. Olemme opinnäytetyössämme antaneet erilaisia vinkkejä hallitustyöskentelyn parantamiseksi ja ratkaisuja niin kriisi- kuin ongelmatilanteisiin. Hallitustoiminnan tehostaminen sekä erilaisten tiimien perustaminen luo mahdollisuuden siihen, että toiminta saa jatkuvuutta kausien välille ja toiminta laajenee entisestään. Alumni- ja sponsoritoiminta puolestaan ovat ehdotelmia yhdistyksen tulevaisuuden varalle ja uskomme, että ne vaikuttavat tulevaisuudessa positiivisesti, mikäli niihin panostetaan tarpeeksi. Johtosäännön luominen antaa selkeät rajat eri toimihenkilöiden vastuualueille ja tämä puolestaan helpottaa toimimista. Kaikki tietävät, mitkä tehtävät itselle kuuluvat ja ne tulevat tehtyä varmasti. Uusien toimihenkilöiden värväminen voi olla haasteellista ja siksi olemmekin luoneet rungon johtosäännöille sekä yleisiä ohjeita vaativan tehtävän suorittamiseksi mahdollisimman toimivasti ja helposti.

Koimme opinnäytetyön tekemisen mielenkiintoisena projektina ja tehtävänanto oli innostava. Yhteistyö Keravan Luistinseuran kanssa toimi hyvin ja olemme tyytyväisiä lopputulokseen. Jennan työtaustan ansiosta meidän oli helppo havaita epäkohtia ja toimintamalleja yhdistyksen sisällä. Uskomme, että ehdotuksemme ovat realistisia juuri tämän vuoksi ja toivomme, että niistä on apua Keravan Luistinseuran tulevalle hallitukselle. Työnjakomme toimi hyvin ja opinnäytetyön tekemisestä jäi kaiken kaikkiaan erittäin positiivinen mieli.

Lähteet

Kirjat

Ajala, E. & Forsell C. 2004. Tarinapeliä : sponsorin käsikirja : sponsorointiyhteistyön perusteet ja käytännön toimintaohjelma. Jyväskylä : Gummerus.

Design Management. 1994. Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava.

Hautala, T. & Lämsä A-M. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Härkönen, P. 2003. Opettajatuutorin käsikirja. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys : liiketoimintaosaamisen perusteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Kaario, K. Pennanen, R. Storbacka & K. Mäkinen, H-L. 2003. Selling Value - Maximize Growth by Helping Customers Succeed. Helsinki: WSOY.

Kotler, P. & Andreasen, A. 1991. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. 4. painos. New Jersey: Prentice-Hall.

Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen, Puheenjohtajan käsikirja. Helsinki: WSOY.

Loimu, K. 2000. Yhdistystoiminnan käsikirja. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOY.

Paasolainen, S. 2010. Yhdistyksen hallituksen pelisäännöt, yhteistyösopimuksella tuloksiin. Saarijärvi: ProTaito.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi - Onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Helsinki: WSOY.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Schwetje, G. & Vaseghi, S. 2007. The Business Plan, How to Win Your Investors' Confidence.

Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Helsinki: Ota-va.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä, merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Muut

Keravan Luistinseura. 2011. Viitattu 8.5.2011. <http://kels.seura.info/>

Patentti ja rekisterihallitus. 2011. Viitattu 20.4.2011.
<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>

Suomen Taitoluisteluliitto. 2011. Viitattu 27.4.2011. http://www.stll.fi/liitto_ja_seurat/

Rautiainen, E. 2001. Johtosäännöt kunnan hallinnon ohjausvälineenä. Tampereen yliopiston tutkielmat. Viitattu 10.5.2011. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00097.pdf>

Liitteet

Liite 1. Keravan Luistinseura ry Toimintasäännöt.....	37
---	----

Liite 1. Keravan Luistinseura ry Toimintasäännöt

Keravan Luistinseura ry Toimintasäännöt

Toimintasäännöt

1 § Nimi, kotipaikka, perustamisaika ja kieli

Yhdistyksen nimi on Keravan Luistinseura ry.

Yhdistyksen kotipaikka on Keravan kaupunki Etelä-Suomen läänissä.

Yhdistys on perustettu elokuun 13 päivänä 1999 ja siitä käytetään näissä säännöissä nimitystä seura.

Seuran kieli on suomi.

Seuran toiminta-alue on Keskinen Uusimaa.

2 § Seuran tarkoitus

Seuran tarkoituksena on edistää liikuntaharrastusta seuran toiminta-alueella siten, että mahdollisimman moni seuran jäsen harrastaisi kunto-, kilpa- tai huippu-urheilua edellytystensä ja tarpeittensa mukaisesti.

3 § Tarkoituksen toteuttaminen

Tarkoitustaan seura toteuttaa

1. Tarjoamalla jäsenilleen

- kilpailutoimintaa
- koulutustoimintaa
- valmennus- ja harjoitustoimintaa
- nuorisotoimintaa
- tiedotus- ja suhdetoimintaa
- kuntoliikuntaa

- muuta samantapaista toimintaa tavoitteenaan kasvattaa yhteiskunnalle fyysisesti ja henkisesti vireitä ja hyödyllisiä kansalaisia

2. Kiinnittämällä ehdotusten, anomusten ja aloitteiden kautta toiminta-alueensa viranomaisten ja muiden yhteisöjen huomiota sekä pyrkimällä omatoimisesti liikunnan kehittämiseen ja tarpeellisten harjoituspaikkojen ja -välineiden hankkimiseen ja hoitamiseen.

3. Harjoittamalla julkaisutoimintaa.

Toimintansa tukemiseksi seura voi ottaa

- vastaan lahjoituksia ja testamentteja, omistaa toimintaansa varten tarpeellisia kiinteistöjä sekä
- hankkia varoja järjestäen huvi- ja tanssilaisuuksia, keräyksiä ja arpajaisia, omistaen ja ylläpitäen urheilulaitoksia ja harjoittaen kustannus- ja monistustoimintaa sekä majoitus- ja ravitsemisliikettä ja bingotoimintaa sekä välittäen jäsenilleen voittoa tavoittelematta urheiluvälineitä ja -asusteita.

4 § Seuran jäsenyys

Seura noudattaa niiden liikuntajärjestöjen sääntöjä, joiden jäsenenä se on.

5 § Seuran jäsenet

Seuran varsinaiseksi jäseneksi voi johtokunta hyväksyä henkilön, joka sitoutuu noudattamaan seuran sääntöjä ja päätöksiä.

Kunniajäseneksi voidaan johtokunnan esityksestä seuran kokouksen päätöksellä kutsua henkilön, joka on erittäin merkittävästi edistänyt seuran toimintaa. Kunniajäsenen arvo on elinikäinen. Kunniapuheenjohtajaksi voidaan seuran kokouksen päätöksellä kutsua seuran puheenjohtajana ansiokkaasti toiminut henkilö. Kunniapuheenjohtajan arvo on elinikäinen. Kannattavaksi jäseneksi voi seuran johtokunta hyväksyä yksityisen henkilön tai oikeuskelpoisen yhteisön, joka tukee seuran toimintaa suorittamalla vuotuisen tai kertakaikkisen kannattajajäsenmaksun. Kannattavalla jäsenellä on puhe- mutta ei äänioikeutta seuran kokouksissa.

6 § Seurasta eroaminen

Jäsenellä on oikeus erota seurasta ilmoittamalla siitä kirjallisesti johtokunnalle tai sen puheenjohtajalle taikka ilmoittamalla erosta seuran kokouksessa pöytäkirjaan merkitsemistä varten. Ero katsotaan tapahtuneeksi heti, kun ilmoitus on tehty, mutta eroava on velvollinen suorittamaan maksunsa sekä muut näiden sääntöjen edellyttämät velvoitteet kuluvan toimintavuoden loppuun asti.

7 § Jäsenen erottaminen ja muut kurinpitotoimet

Johtokunta voi erottaa jäsenen, jos tämä on jättänyt erääntyneen jäsenmaksunsa maksamatta tai muuten ei täytä näiden sääntöjen mukaisia velvollisuuksiaan tai toimii vastoin seuran tarkoitusta taikka syyllistyy epäurheilumaiseen toimintaan. Johtokunta voi myös evätä äänioikeuden maksuvelvollisuuden laiminlyöneeltä jäseneltä seuran kokouksessa, jos jäsen ei ole suorittanut säännöissä tarkoitettuja maksujaan seuran kokouksen päättämään päivämäärään mennessä. Johtokunta päättää myös kurinpitotoimista ja niiden yhteydessä annettavista rangaistuksista, jolloin noudatetaan asianomaisen lajin kansallisen liiton sääntöjä ja määräyksiä. Seuran asemasta voi kurinpitotoimista päättää lajin kansallinen liitto sen säännöissä ja sääntöjä alemmanasteisissa määräyksissä vahvistetulla tavalla. Päätös tulee voimaan heti ja sen katsotaan tulleen asianomaisen tietoon viisi päivää sen jälkeen, kun päätös on lähetetty sille kirjatussa kirjeessä. Erotetulla ei ole oikeutta vaatia takaisin seuralle suorittamiaan maksuja.

8 § Liittymis- ja jäsenmaksut

Varsinaisilta jäseniltä kannettavien liittymis- ja jäsenmaksujen sekä kannattajajäsenmaksujen suuruudesta päättää vuosittain seuran kevätkokous. Kunniajäseniltä ja kunniapuheenjohtajalta ei peritä mitään maksuja. Johtokunnalla on oikeus vapauttaa jäsen jäsenmaksujen suorittamisesta sekä nimetä jäsen ainaisjäseneksi, jos hän on

- suorittanut liittymis- ja jäsenmaksut ja ollut seuran jäsenenä vähintään 10 vuotta tai
- suorittanut kertakaikkisena suorituksena 10 vuoden jäsenmaksut tai
- tehnyt seuralle huomattavia urheilullisia, taloudellisia tai muita palveluksia.

Ainaisjäsen on vapaa jäsenmaksuvelvollisuuksista.

9 § Seuran varsinaiset ja ylimääräiset kokoukset

Seura pitää vuosittain kaksi varsinaista kokousta, joista kevätkokous pidetään huhti-toukokuussa ja syyskokous syys-lokakuussa. Kokouksen paikan ja tarkemman ajan määrää

johtokunta. Kutsu varsinaiseen ja ylimääräiseen seuran kokoukseen on julkaistava vähintään 14 päivää ennen kokousta

- sanomalehti-ilmoituksena seuran varsinaisen kokouksen määräämässä lehdessä tai
- kirjallisena ilmoituksena jäsenille tai
- seuran viralliseen ilmoitustauluun kiinnitetyllä ilmoituksella.

10 § Kevät- ja syyskokous

Kevätkokouksessa käsitellään

1. Avataan kokous

2. Valitaan kokoukselle

- puheenjohtaja
- sihteeri
- kaksi pöytäkirjan tarkastajaa
- kaksi ääntenlaskijaa

3. Todetaan läsnä olevat äänioikeutetut jäsenet

4. Todetaan kokouksen laillisuus ja päätösvaltaisuus

5. Päätetään, mitkä urheilulajit ovat seuran ohjelmassa tulevana toimintakautena

6. Päätetään jäsenyydestä muissa järjestöissä ja yhteisöissä

7. Vahvistetaan liittymis-, jäsen- ja kannattajajäsenmaksujen suuruus

8. Vahvistetaan toimintasuunnitelma ja talousarvio

9. Valitaan jäsenten keskuudesta johtokunnan puheenjohtaja joka toinen vuosi

10. Valitaan johtokunnan muut jäsenet erovuoroisten tilalle

11. Valitaan kaksi tilintarkastajaa, joista toisen tulee olla jäsenistöstä valittu ja vastaava määrä varatilintarkastajia

12. Päätetään seuran edustajista niihin järjestöihin ja yhteisöihin, joissa seura on jäsenenä

13. Käsitellään muut kokouskutsussa mainitut asiat

14. Päätetään kokous

Syyskokouksessa käsitellään

1. Avataan kokous

2. Valitaan kokoukselle

- puheenjohtaja
- sihteeri
- kaksi pöytäkirjan tarkastajaa
- kaksi ääntenlaskijaa

3. Todetaan läsnä olevat äänioikeutetut jäsenet

4. Todetaan kokouksen laillisuus ja päätösvaltaisuus

5. Esitetään johtokunnan laatima vuosikertomus ja tilinpäätös sekä tilintarkastajien antama lausunto

6. Päätetään tilinpäätöksen vahvistamisesta ja vastuuvapauden myöntämisestä johtokunnalle ja muille vastuuvollisille
7. Käsitellään muut kokouskutsussa mainitut asiat
8. Päätetään kokous

11 § Seuran ylimääräinen kokous

Seuran ylimääräinen kokous pidetään silloin, kun johtokunta katsoo sen tarpeelliseksi, seuran kokous niin päättää tai kun vähintään yksi kymmenesosa seuran äänioikeutetuista jäsenistä on jonkin määrätyn asian takia tehnyt siitä johtokunnalle kirjallisen esityksen. Ylimääräisen kokouksen kutsussa on mainittava asia, jonka vuoksi kokous on koollekutsuttu. Ylimääräinen kokous on pidettävä vähintään kahden kuukauden kuluessa siitä, kun jäsenet ovat tehneet siitä edellä mainitulla tavalla esityksen. Asioista, joita seuran jäsenet haluavat kevät- tai syyskokouksen käsiteltäväksi, on tehtävä johtokunnalle kirjallinen esitys viimeistään 30 päivää ennen kokousta.

12 § Pöytäkirja

Seuran, sen johtokunnan, jaostojen ja valiokuntien kokouksissa on pidettävä pöytäkirjaa. Seuran kokousten pöytäkirjat on kokousten puheenjohtajan ja sihteerin allekirjoitettava sekä valittujen tarkastajien tarkastettava. Johtokunnan, jaostojen ja valiokuntien pöytäkirjat tarkistetaan heti tai seuraavassa kokouksessa.

13 § Äänestys

Kokouksen päätökseksi tulee se mielipide, jota on kannattanut yli puolet annetuista äänistä. Henkilöasiat ratkaistaan siten, että enintään ääniä saaneet valitaan. Henkilövaaleissa äänten mennessä tasan vaali ratkaistaan arvalla. Muissa asioissa se mielipide voittaa, johon kokouksen puheenjohtaja on yhtynyt. Kaikissa kokouksissa suoritetaan vaadittaessa äänestys suljettuja lippuja käyttämällä. Jokaisella liittymismaksun ja kokoukseen mennessä jäsenmaksunsa maksaneella viisitoista vuotta täyttäneellä varsinaisella jäsenellä, kunniajäsenellä ja kunniapuheenjohtajalla sekä Keravan Luistinseura ry Toimintasäännöt 5 (6) ainaisjäsenellä, kannattavia jäseniä lukuun ottamatta, on yksi ääni. Valtakirjalla ei saa äänestää.

14 § Seuran hallinto

Seuran toimintaa hoitaa johtokunta, johon kuuluu kahdeksi toimintavuodeksi valittu puheenjohtaja, ja kahdeksi toimintavuodeksi valitut 5-12 jäsentä. Johtokunnan jäsenistä puolet tai lähinnä puolet on erovuorossa vuosittain. Ensimmäisellä kerralla eroaa puolet arvan perusteella. Johtokunta valitsee keskuudestaan varapuheenjohtajan. Johtokunta valitsee lisäksi sihteerin, taloudenhoitajan ja muut tarvittavat toimihenkilöt, jotka voidaan valita myös johtokunnan ulkopuolelta. Johtokunta kokoontuu puheenjohtajan tai hänen ollessaan estynyt varapuheenjohtajan kutsusta, kun he katsovat sen tarpeelliseksi tai kun puolet johtokunnan jäsenistä kirjallisesti

sitä vaatii.

Johtokunta on päätösvaltainen, kun puheenjohtaja tai hänen estyneenä ollessaan varapuheenjohtaja ja hänen lisäksi vähintään puolet sen jäsenistä on saapuvilla.

Johtokunnan tehtävänä on erityisesti

1. Toteuttaa seuran kokouksen päätökset
2. Johtaa ja kehittää seuran toimintaa
3. Valita tarvittaessa jaostot, valiokunnat ja työryhmät sekä niiden puheenjohtajat
4. Vastata seuran taloudesta
5. Pitää jäsenluetteloa
6. Tehdä seuran toimintakertomus ja tilinpäätös
7. Tehdä toiminta- ja taloussuunnitelma seuraavaa toimikautta varten
8. Hoitaa seuran tiedotustoimintaa
9. Hyväksyä ja erottaa jäsenet sekä päättää jäseniä koskevista kurinpitotoimista
10. Valita ja erottaa palkatut toimihenkilöt sekä sopia heidän eduistaan
11. Päättää seuran ansiomerkkien myöntämisestä ja muiden kunnia- ja ansiomerkkien esittämisestä
12. Ryhtyä muihin toimenpiteisiin, joita seuran etu vaatii
13. Luovuttaa tilit tilintarkastajille tarkistettavaksi vähintään neljä viikkoa ennen syyskokousta

15 § Seuran tilivuosi

Seuran toiminta- ja tilivuosi on 01.07.xxxx-30.06.xxxx.

16 § Nimenkirjoittajat

Seuran nimen kirjoittavat puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja jompikumpi yhdessä sihteerin tai jonkun muun johtokunnan määräämän johtokunnan jäsenen tai toimihenkilön kanssa. Nimenkirjoittajien on oltava täysi-ikäisiä.

17 § Jaostot

Jaostot voivat päättää sisäisestä toiminnastaan, kuitenkin siten, että seuran johtokunta vahvistaa jaostojen tekemät oikeustoimet.

18 § Sääntöjen muuttaminen

Näiden sääntöjen muuttamisesta päättää seuran kokous vähintään kolmen neljäosan enemmistöllä annetuista äänistä. Kokouskutsussa on mainittava sääntöjen muuttamisesta.

19 § Seuran purkaminen

Seuran purkamisesta päättää seuran kokous vähintään kolmen neljäosan enemmistöllä annetuista äänistä. Kokouskutsussa on mainittava erikseen seuran purkamisesta.

20 § Seuran varojen luovuttaminen

Jos seura on päätetty purkaa, sen varat on luovutettava johonkin seuran toiminta-alueen liikuntakasvatusta edistävään tarkoitukseen purkamista päättäneen kokouksen päätöksen

mukaisesti. Pesänselvitysmiehinä toimivat kokouksen valitsevat henkilöt.
Seuran purkamisesta on ilmoitettava yhdistysrekisteriin.

Keravan Luistinseura ry:n (myöhemmin seura) toimintasuunnitelma kaudelle 2010-2011

1. Seuramme jäsenistö

Seuramme jäsenistö koostuu luistelijoista sekä heidän vanhemmistaan. Jäsenistöä hankitaan uusia luistelijoita hankkimalla

2. Toimi- ja vastuuhenkilöt

Seurassamme toimii päävalmentaja, joka on vastuussa kaikista valmennuksellisista asioista. Valmentajien esimiehenä toimii johtokunnan valmennusvastaava

Seurassa vastuu- ja toimihenkilöinä toimivat myös seuran johtokunnan jäsenet. Jokaisella ryhmällä on oma vastuuhenkilönsä joka vastaa ryhmän tiedottamisesta.

Talouden suunnittelu ja seuranta tapahtuu johtokunnassa.

3. Toimintavuoden painopistealue

Toimintavuoden painopistealueena on laadukkaan valmentamisen jatkaminen kaikissa luisteluryhmissä, sekä kasvattaa toimintaa uusien ryhmien myötä

4. Toimintavuoden tavoitteet

Talouden parantamiseksi luistelijamäärien kasvattaminen. Ilman taloudellisesti hyvin menestyvää seuraa, ei ole mahdollista saada toimivaa organisaatiota. Talouden on oltava kunnossa, mikäli seura haluaa menestyä kilpaurheilussa, järjestää harjoitteluolosuhteet harrastus- ja kilpailutoiminnalle ja palkata ammattitaitoisia valmentajia.

Luistelukoulujen markkinoinnin parantaminen

Luistelukoulujen tavoitteiksi luistelijamäärien kasvattaminen ja ohjaajien kouluttaminen

Ohjaajien ja valmentajien motivoiminen ja pitäminen seurassa

4. Valmentajien jatkuva koulutus

Harrastustoiminnan tarjoaminen lapsille, joille kilpaileminen ei tärkeää

Aloittaa muodostelmajoukkueen kasaaminen

Auttaa jokaista luistelijaa kehittämään omia taitojaan

Harrastustoiminnan tarjoamista aikuisluistelijoille kuntoluistelun merkeissä

Seuratuomarin kouluttaminen

4.1 Luistelukoulu

Luisteluharrastus on ainakin pääkaupunkiseudulla erittäin suosittu harrastus varsinkin tyttöjen keskuudessa. Keravan lähialueella toimii myös toinen seura (Tuusulassa), jolla on myös luistelukoulu. Välimatkaa kahden eri seuran käyttämillä jäähalleilla ja seurojen käyttämillä harjoituspaikoilla on ”pahimmillaan” vain muutama kilometriä, joten kilpailu saman alueen lapsista on kova.

Luistelukoulut ovat tärkeä osa-alue seurojen toiminnassa. Luistelukouluista saadaan kasvatettua ja nostettua uusia kehityskelpoisia luistelijanalkuja. Taloudellisesti luistelumaksut ovat tärkeä tulonlähde seu-

ralle, sillä jäällä voi samaan aikaan luistella lähes sata lasta ja näin jää on taloudellisesti ajateltuna maksimaalisessa käytössä.

Seuran päämääränä on saada lisää lapsia luistelukoulutoimintaan mukaan.

Kaudella järjestämme myös Keravan päiväkodeille mahdollisuuden ohjattuun luistelutuntiin. Luistelukerran jälkeen on tarkoitus jakaa seuramme esitteitä luistelukoulustamme.

4.2 Kehitysryhmä

Kehitysryhmään on tavoitteena saada nostettua lisää luistelijoin luistelukoulusta. Kehitysryhmän tavoitteena on kehittää luistelijoiden taitoja omien valmiuksien mukaisesti.

Tänä kautena kehitysryhmässä on mahdollista käydä kahdella viikotunnilla.

4.3 Piruetit

Piruetti-ryhmässä jatketaan luistelijoiden taitotason kartuttamista. Piruettiryhmästä on tavoitteena nostaa uusia luistelijoin kilparyhmään.

Piruettiryhmälle on kauden aikana tavoitteena järjestää ryhmän sisäisiä elementtikatselmuksia.

4.4 Kilparyhmä

Menestys yksinluistelussa tuo seuralle näkyvyyttä ja uusia harrastajia. Myös seuran vaihdot luistelijoiden keskuudessa perustuvat usein kilpailumenestykseen.

Kilparyhmässä jatketaan jokaisen kilpailevan luistelijan taitojen kehittämistä. Jokaiselle kilparyhmän jäsenelle tarjotaan mahdollisuus kilpailla.

Tulevaisuuden tavoitteena on saada seuraan SM-tason luistelijoin

Kilparyhmään kuuluvat toimintavuonna myös Taitajat -ryhmässä kilpailevat luistelijat.

Uusia kilpailujoin pyritään kasvattamaan Tintti-sarjan kautta.

4.5 Aikuiset

Aikuisryhmässä luistelijoin autetaan kehittämään luistelutaitoja sekä taitoluistelu että kuntoluisteluharjoittein. Toimintavuonna on tarkoitus kasvattaa tämän ryhmän luistelijamäärää. Aikuisten tunneille voi sitoutua koko kaudeksi tai käydä yksittäisiä tunteja kertaveloituksella.

5. Koulutustoiminta

Seura tarjoaa mahdollisuutta kouluttautua erilaisiin taitoluistelualan tehtäviin. Pääasiassa koulutustoiminta on valmentajien ja ohjaajien ammattitaidon kasvattamista.

5.1 Valmentajat

Kilpaurheilun menestys perustuu hyviin valmentajiin ja valmentajien koulutukseen. Valmentajien ammattitaitoa tarvitaan löytämään jo pienistä luistelijoin lahjakkaat lapset tähän lajiin. Myös yhteistyö tanssinopettajan, oheisharjoitusten vetäjien ja muun taustatiimin kesken on tärkeä.

5.2 Johtokunta

Johtokuntaa koulutetaan ymmärtämään taitoluistelulajin luonnetta ja kilpailujen järjestämistä.

6. Tapahtumat

Seura järjestää vapaaehtoisvoimin erilaisia tapahtumia.

6.1 Kilpailut

Lokakuun ja helmikuun kilpailut ovat kaksipäiväiset ja niissä on jokaisella seuramme kilpaluistelijalla mahdollisuus osallistua. Tammikuun kilpailut ovat yksipäiväiset, kilpailusarjoja on ne sarjat joilla on kauden aikana vähiten kilpailuja.

6.2 Näytökset

Seura järjestää vuodessa kaksi näytöstä, joulunäytöksen ja kevätnäytöksen.

Joulunäytös on suunniteltu tapahtuvaksi maksullisena iltanäytöksenä.

Kevätnäytös on isompi ja siinä on kaksi erillistä näytöstä sunnuntaina tapahtuva päänäytös sekä maanantaina tapahtuva näytös päiväkodeille ja kouluille.

Jokaisella seuran luistelijalla on mahdollisuus osallistua näytöksiin.

6.3 Leirit

Seuran tavoitteena on järjestää leiritystä luistelijoille joko omin voimin tai yhteistyössä jonkin toisen taitoluisteluseuran kanssa

7. Yleiset kokoukset

Seura järjestää syys- ja kevätkokouksen jäsenistölle.

8. Edustus ja yhteistyö

Seura on Suomen taitoluisteluliiton jäsenseura. Tarvittaessa seurasta on edustus STLL toimikuntiin.

9. Varainhankinta

Seurassa harjoitetaan tarvittaessa varainhankintaa erilaisilla tempauksilla ja myyntitapahtumilla. Varainhankintaa harjoitetaan myös seuran järjestämien tapahtumien yhteydessä.

Keravan Luistinseuran järjestöidea on mainittu seuran säännöissä. Sen tavoitteena on edistää liikunta- harrastusta seuran toiminta-alueella niin, että mahdollisimman moni seuran jäsen saisi harrastaa kunto-, kilpa- tai huippu-urheilua edellytystensä ja tarpeittensa mukaisesti.